UCC UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA JESUITAS | Sistema de Bibliotecas

PRODUCCIÓN ACADÉMICA

Córdoba Cascales, María Graciela

Meta Poiesis: método participativo y sustentable de facilitación de conflictos y planificación de proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba

Tesis para la obtención del título de posgrado de Especialista en Dirección de Organizaciones Públicas

Director: Murúa, César

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.

Universidad Católica de Córdoba

ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS
(E.D.O.P.)

TRABAJO FINAL INTEGRADOR DE POST GRADO

DIRECTOR DE T.F.I. : Mgter. César MURÚA.

ALUMNA: Lic. María Graciela CORDOBA CASCALES

DICIEMBRE 2021.

Índice

Agradecimientos 6
ABSTRACT 7
CAPÍTULO I 10
1. INTRODUCCIÓN 11
2. Planteamiento eje de la problemática 13
2. Justificación 23
3. Antecedentes sobre resolución de conflictos, gestión, planificacion y proyectos 25
4. Objetivo general 28
5. Objetivos específicos 28
CAPÍTULO II 29
1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL BASADO EN CUATRO CORRIENTES 30
1.1. Coaching Ontológico de Rafael Echeverría 30
1.2. Facilitación de Procesos Grupales de Arnold Midell 52
1.3. Metodología de Moderación Grupal del Metaplan dreado por Eberhard Schnelle 60
1.4. Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus 64
2. MARCO TEÓRICO NORMATIVO LEGAL 68
3. MARCO ORGÁNICO FUNCIONAL 78
CAPITULO III 86
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 87
1. Enfoque de la Investigación 87
2. Diseño de investigación 87
3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación 87
4. Técnicas y Procesamiento de Análisis de los Datos 88
CAPITULO IV 91
PROPUESTA DE APLICACIÓN DE METODO 92
1. Desarrollo de la Propuesta 92
2. Perspectivas Integradas Al Método 93
3. Características del Método 93
4. Funciones Del Moderador En Este Método 97
5. Los Ocho (8) Momentos del Métdodo y la Transición Diacrónica De La Evolución Grupal 100

MOMENTOS DE LA METODOLOGÍA: META POIESIS 103
1. MOMENTO FUNDACIONAL: 103
Ejes Constitutivos: Vision, Mision, Valores. Vinculación Con Las O.D.S. de la Agenda 2030 O.N.U. 103
2. MOMENTO DE RELEVAMIENTO SISTÉMICO FUNCIONAL: 110
Ejes de Microprocesos y Funciones 110
3. MOMETO EXPLICATIVO-DIAGNÓSTICO 112
Ejes Obstaculizantes en Las Etapas del Proceso Laboral 112
4. MOMETO DE RECONVERSIÓN Y APRENDIZAJE INCREMENTAL 115
Ejes Operativos a p artir de la Transformación de los Obstáculos en Objetivos 115
5. MOMETO TÁCTICO OPERACIONAL Y RED DE GERENCIAMIENTO 118
Matriz de Actividades por Grupo e Integración. Red De Gerenciamiento 118
6. MOMENTO DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA EJECUCIÓN 123
Matrices de Seguimiento y de Grado de Avance 123
7. MOMETO DE TRANSPARENCIA INFORMATIVA 128
Documento Final Escrito Y Digital 128
8. MOMETO DE APORTE A LA RECONCEPTUALIZACIÓN GLOBAL DE ESTÁNDARES DEL SERVICIO DE JUSTICIA 129
Memoria Anual Sustentable a Partir de las Normas G.R.I. 129
CAPITULO V 130
ANALISIS DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE METODO 131
1. Información General de las Actividades 131
2. Sistematización de las opiniones de algunos sujetos investigados 132
3. Ideas Finales 136
CAPITULO VI 138
CONCLUSIÓN FINAL 139
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA 142
ANEXOS 145
Organigrama Oficinas Judiciales Capital 145
Organigrama Oficinas Judiciales Interior 147
GLOSARIO 158

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Los 17 objetivos de desarrollo sustentable de la O.NU. de la agenda 2030. 17
Figura 2. O.D.S. Nº 3.....17
Figura 3. O.D.S. Nº 8.....18
Figura 4. O.D.S. Nº 16.....18
Figura 5. Los tipos de actos lingüísticos.....31
Figura 6. El circulo de la promesa. 36
Figura 7. Esquema de actos lingüísticos.....37
Figura 8. Figura representativa del rol del coach ontológico. 48
Figura 9. Modelo O.S.A.R. 49
Figura 10. Modelo O.S.A.R. (2).....50
Figura 11. Los cuatro niveles intra relacionales de la teoría de procesos grupales. .54
Figura 12. Figura que simboliza la resistencia del grupo a las nuevas ideas o salir del campo de confort.....56
Figura 13. El triángulo del poder. 57
Figura 14. Planificación estratégica y planificación operativa anual.....64
Figura 15. Escalafón de cargos según programa 920 Y 921 del P.J.C. 77
Figura 16. : Estructura matricial orgànico funcional y geografica (fuente: apuntes de estudio personal, de filminas de un programa de inducción del área de recursos humanos del P.J.P.C.). 78
Figura 17. Flujograma del input, black box y output del servicio de administrar justicia. 79
Figura 18. Circuncripciones judiciales.....81
Figura 19. Listado de las 10 circunscripciones judiciales y sedes que las integran ..82
Figura 20. Mapa delimitado de Córdoba acorde a las circunscripciones y detalle de asientos y datos demográficos.....82
Figura 21. Dependencias jurisdiccionales P.J.C. 83
Figura 22. Dependencias Administrativas del P.J.C.....84
Figura 23. Organigrama detallado de la administración General del P.J.C. 85
Figura 24. Etapas de meta poiesis. 102
Figura 25. Cuadro de presentación e identificación de los participantes.....104
Figura 26. Síntesis de los resultados Esperados de todos los Participantes. 105
Figura 27. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (1). 107
Figura 28. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (2). 107
Figura 29. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (2). 107
Figura 30. O.D.S. de la agenda 2030 de la O.N.U. 108
Figura 31. Proceso visual de articulación de los ejes constitutivos con las O.D.S. 109
Figura 32. Esquema sistémico de los cinco espacios que transitamos para realizar nuestras tareas y alcanzar el propósito de nuesto puesto laboral.....111
Figura 33. Esquema global de procesos para la identificación de obstáculos. 113
Figura 34. Esquema de ejes problemáticos en los procesos. 114
Figura 35. Esquema de ejes operacionales priorizados.....117
Figura 36. Matriz operacional o de actividades 120
Figura 37. Matriz de responsabilidades o gerenciamiento. 121

Figura 38. Matriz integrada de gerenciamiento 122
Figura 39. Matriz de priorización de actividades 124
Figura 40. Matriz de seguimiento y avance. 125
Figura 41. Matriz de priorización de actividades 126
Figura 42. Matriz integrada de avance 127
Figura 43. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C.de Capital 146
Figura 44. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 1er Circunscripción. 147
Figura 45. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 2 da Circunscripción 148
Figura 46. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 3er Circunscripción. 149
Figura 47. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 4ta Circunscripción 150
Figura 48. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 5ta Circunscripción. 151
Figura 49. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 6ta Circunscripción. 152
Figura 50. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 7ma Circunscripción 153
Figura 51. Organigrama de las. Ofs. Juds. del P.J.C.de la 8va Circunscripción 154
Figura 52. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 9va Circunscripción 155
Figura 53. Organigrama de las Ofs. Juds. del P.J.C.de la 10ma Circunscripción ..156
Figura 54. Cantidad de empleados del pjpc al 31 de diciembre 2020, ...157

LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1. Actividad realizada por los integrantes de la UDPP, que trabajan.....132
Imagen 2. Reunión de los Integrantes de las UDPP -03/12/2021. 137

Agradecimientos

A mi querida Ali Irazusta quien me enseño que todo es perfecto cuando nos alineamos a nuestro Propósito de Vida, que la Vida es un juego de evolución constante, que todo siempre está bien…y que ante alguna dificultad -sea cual fuere su magnitud- sólo cabe preguntarse: ¿Para qué estoy viviendo esto? y ¿Qué necesito aprender?

A mi estimado jefe y socio, Agustín Vaca Narvaja, quien me enseño que todo error es una oportunidad de crecimiento y aprendizaje; que “acción mata juicio”; que empoderar a los demás es colaborar en la creación de nuevas posibilidades; y que estimular las capacidades de las personas para generar nuevas acciones y realidades, cambia el mundo.

A mi querido compañero de Vida Ramón Albarracín y a nuestros hijos, Fran, Lucía y Mateo quienes día a día crecemos juntos y nos abrazamos en el calor de las emociones mirando hacia delante, compartiendo el camino y el proyecto de vida de cada uno.

A mí misma por los pasos que me he permitido ir dando para crecer, aprender y evolucionar.

ABSTRACT

El propósito de “Meta Poiesis”: Método Participativo y Sustentable de Facilitación en Conflictos y Planificación de Proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba es aportar al desarrollo sostenible y saludable de la organización, a partir del diálogo, el empoderamiento y la planificación democrática, con el fin de ir sembrando identidad y cultura participativa, para la resolución de conflictos y generación de proyectos, que beneficien a los operadores actuales -internos y externos- y a las futuras generaciones que integren y se beneficien del servicio de Justicia.

El término “Poiesis” (del griego ποίησις) significa creación o producción, derivado del verbo ποιέω: hacer, ejecutar, crear, edificar. La denominación combinada: “Meta Poiesis” atendiendo a sus raíces etimológicas griegas, expresa el deseo de lograr ir más allá de escenarios estáticos e inertes para aventurarse -desde la inspiración y el éxtasis de modo lúdico- en creaciones y aprendizajes construidos sinérgicamente entre los distintos actores de un sistema organizacional abordado. Concretamente en el ámbito de aplicación de esta propuesta, el Poder Judicial de Córdoba, se advierte que la capacidad “autopoiética del sistema” esta obstaculizada por la falta de creación formal tanto de un gabinete de planificación estratégica de coordinación general como de comités de planificación táctica-operativa por áreas, que intervengan en procesos decisorios, como así también en las etapas de acompañamiento en la ejecución y avances de los ejes operativos y subactividades consensuadas. Esta ausencia de mecanismos formales conlleva a la desarticulación de los actores decisorios y operativos en cuanto a diálogos, consensos y acciones, quienes funcionan casuísticamente como islas de trabajo cuasi autónomas e inconexas.

Teniendo en cuenta las debilidades diagnosticadas en el funcionamiento y estructura orgánica del Sector Administrativo se propone, -mediante el Método Meta Poiesis- aportar e implementar nuevas estrategias y herramientas de gestión relativas a: estructura funcional, proceso decisorio, espacios conversacionales de consenso democrático, planificación estratégica situacional y proyectos institucionales transversales.

Mediante la participación y el empoderamiento se fortalece la salud “organizacional”; la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.) conceptualiza la

salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social. Desde una perspectiva psico social se estaría contribuyendo a la institucionalización de patrones de conducta organizacional más saludables tendientes a la evolución de una institución integrada, planificada, creativa y con objetivos de desarrollo conjunto.

El método propuesto "Meta Poiesis" nace de la integración de diversas disciplinas y metodologías, a saber: Programación Neuro-Lingüística de Bandler & Grinder (1982); Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría (2003), Facilitación de Procesos Grupales de Arnold Mindell (2005), Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus (1985), Metodologías Ágiles de Seguimientos**;** Meta Plan (2014) creado por Eberhard Schnelle a finales de los años 60 y con otros modelos metodológicos creados por el Lic. en Economía y Coach Ontológico Agustín Vaca Narvaja, y por quien presenta la siguiente propuesta: la visión sistémica de procesos. El Método se constituye en ocho (08) momentos interdependientes sincrónicos y diacrónicos, que a continuación se describen:

1- **Momento I: Fundacional**, Resultado: Ejes Constitutivos (visión, misión y valores) y su respectiva vinculación con las O.D.S. de la agenda 2030 de la O.N.U,
2- **Momento II: Relevamiento Sistémico Funcional,** Resultado: Ejes de Micro Procesos y Funciones**,**
3- **Momento III: Explicativo-Diagnóstico,** Resultado: Ejes Obstaculizantes en las etapas del proceso laboral,
4- **Momento IV: Reconversión y Aprendizaje Incremental**, Resultado: Ejes Operativos que surgen de la transformación de los obstáculos en objetivos,
5- **Momento V: Táctico Operacional y Red de Gerenciamiento,** Resultado: Matriz de Actividades por grupo, integración de las mismas y Red de Gerenciamiento,
6- **Momento VI**: **Acompañamiento en la Ejecución**, Resultado: Matrices de Seguimiento y Grado de Avance,
7- **Momento VII: Transparencia Informativa, Resultado:** Documento Final escrito y digital;
8- **y Momento VIII: Aporte a la Reconceptualización de Estándares Globales del Servicio de Justicia**, Resultado: Memoria Anual

Sustentable a partir de las normas G.R.I., publicación del balance -al finalizar cada periodo de ejercicio anual- de los resultados de las acciones ejecutadas de las matrices operativas y de seguimiento, con el propósito de transparentar los logros alcanzados, formalizar las políticas elegidas y agregar valor en el escrutinio simbólico de los “stakeholders” internos y externos; ampliando la perspectiva de ellos.

En un mundo global donde los paradigmas se amplían día a día se propone este método a partir del cual el Poder Judicial pueda seguir creciendo en forma sustentable y transparente (actualmente se está aplicando en etapa piloto), aportando al desarrollo de los O.D.S. de la Agenda 2030 de la O.N.U. y por tanto a un servicio de justicia con estándares globales superando fronteras y distancias.

Palabras clave: Método participativo; Empoderamiento; Sustentabilidad; Facilitación de Conflictos; Planificación de Proyectos; Poder Judicial; Meta Plan; Momentos; Objetivos de Desarrollo Sostenible; Meta Poiesis; Perspectiva Sistémica.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

La palabra “Meta” proviene del griego, que significa “más allá de” o “después de”, posee una connotación de trascendencia. También hace alusión al devenir histórico de presente hacia el futuro, para hacer referencia a un objetivo a cumplir e impulsando hacia delante.

El término “Poiesis” (del griego ποίησις) significa: creación o producción, derivado del verbo ποιέω: hacer, ejecutar, crear, edificar, etc., de tal modo, es la causa que convierte cualquier cosa que consideremos de no ser a ser; es una creación, pero con sentido o fin productivo. En este sentido, la implicancia de movimiento, acción y creación es inherente al método propuesto, ya que solo hay devenir y crecimiento en la acción y recreación. Sólo hay intervención y contribución profesional cuando colaboramos en crear o construir. Platón precisa en su obra “El banquete” el término poiesis como “la causa que convierte cualquier cosa que consideremos de no-ser a ser”. Por tanto, la acepción de “poiesis” hace referencia a todo proceso creativo y de transformación incremental, es una forma de recrear la experiencia y el conocimiento. En el método propuesto este proceso se despliega con metodologías lúdicas y de transformación grupal.

Martin Heidegger mediante analogías asemeja a Poiesis al momento de éxtasis producido cuando algo se transforma en una nueva realidad. En síntesis, poiesis se refiere al encanto alcanzado en el momento en que múltiples fenómenos o elementos de un conjunto se interrelacionan y se re integran para generar una entidad nueva. (Poiesis, Wikipedia, 2021)

Con la denominación combinada “Meta Poiesis” propuesta, atendiendo a sus raíces etimológicas griegas, se expresa el deseo de lograr ir más allá de escenarios estáticos e inertes para aventurarse -desde la inspiración y el éxtasis de modo lúdico- en creaciones y aprendizajes construidos sinérgicamente entre los distintos actores de un sistema abordado.

Durante el ejercicio de la profesión como Licenciada en Gestión de Recursos Humanos (15 años), he alineado todas mis intervenciones con el siguiente propósito: “crear organizaciones más saludables”. A partir del mismo surge el compromiso de colaborar con la salud laboral y bienestar de las personas en las organizaciones. Por ello, en este Trabajo Final Integrador, para favorecer en la construcción de organizaciones más saludables, se propone un método participativo y sustentable de

Facilitación en Conflictos y Planificación de Proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba, basado en el diálogo constructivo-democrático y en el empoderamiento de los integrantes de la organización. En definitiva, a partir de dicho método se busca cooperar con la salud organizacional a través del uso de prácticas dialógicas y democráticas, que faciliten el conflicto hacia el logro de objetivos sustentables y la creación de proyectos superadores.

El Poder Judicial está en pleno proceso de modernización y reforma administrativa, prueba de ello, por Acuerdo Reglamentario 916 Serie "A" del año 2007 (y sus modificatorios) se acelera la reforma administrativa, y respecto a la modernización judicial la misma toma impulso con la digitalización y otros cambios reflejados en diversos acuerdos relacionados con el proceso de oralidad, digitalización del expediente judicial, notificaciones oficiales digitales, barandilla electrónica, creación de la oficina de gestión estratégica y calidad, entre otros. En relación a lo anteriormente señalado, cabe destacar que por Acuerdo Reglamentario 264, Serie "C" (2018), se estableció la visión, misión y objetivos estratégicos del Poder Judicial de Córdoba para el ejercicio 2019. Si bien mediante dicho Acuerdo se declaró la visión, misión y ejes estratégicos, estos fueron directrices, verticalistas con falta de empoderamiento y participación por parte de los estamentos intermedios, tácticos y operativos.

Para otra parte, en el año 2018, el Administrador General del Poder Judicial, el Lic. Ricardo Rosemberg, el Asesor en Gestión Lic. Agustín Vaca Narvaja conjuntamente con los colabores Cr. Daniel Roy, Lic. Roberto Iparraguirre y quien realiza el presente Trabajo presentaron un proyecto de modelo de estructura sistémica y estratégica, en el cual se propuso al T.S.J.:

1. Crear el Gabinete de Modernización Administrativa (G.M.A.) como sistema de asesoramiento y consulta directa del T.S.J. en temáticas administrativas.
2. Conformar en cada una de las áreas administrativas los respectivos Comités de Planificación Operativa (C.P.O.)
3. Desarrollar el Plan Operativo Situacional Anual (P.O.S.A.) de la Administración General.
4. Elaborar Sub Planes Operativos Anuales (S.P.O.A.) en cada una de las áreas administrativas que integran la Administración General.

5. Crear las Agendas respectivas a cada área e incorporar en ellas lo planificado en forma sistematizada, de modo que las mismas direccionen la toma diaria de decisiones.

6. Establecer un seguimiento periódico de los planes operativos (aproximadamente cada cuatro meses).

7. Sistematizar indicadores de desempeño en todas las áreas administrativas.

Los comités funcionaron sin ser instituidos por acuerdo en todas las áreas de la Administración General hasta el año 2021, dado que a partir de dicha fecha el administrador General -Lic. Rosemberg- considero conveniente su disolución. Sin embargo, ante dicho quiebre, se está nuevamente en camino de seguir sembrando y construyendo mecanismos formales de gestión. A partir de dicho momento, se abrió la posibilidad de aplicar Seminarios de Planificación Estratégica Situacional en oficinas judiciales y proyectos de defensa pública. Falta por recorrer y lograr formalizar por acuerdo los mecanismos propuestos. Es importante resaltar que lo logrado fue mediante la aplicación de la metodología de Meta Plan, Coaching Ontológico y Planificación Estratégica, como así también en estos dos últimos años con las innovaciones aportadas con el método Meta Poiesis.

2. Planteamiento eje de la problemática

En atención al punto anterior, los problemas que se suscitan en el Poder Judicial de Córdoba, se presentan en una serie de cuestiones a subsanar como insuficientes mecanismos de coordinación formal, débil planificación estratégica, táctica y operativa articulada e integrada desde el ápice estratégico abarcando los niveles medios y operativos, insuficientes indicadores de control para la gestión por resultados, entre otros. Además, es una organización con una estructura rígida que conlleva a la obsolescencia y al status quo en contra de la innovación y cambios. Asimismo, la elevada estabilidad laboral del empleado público conduce al letargo de la creatividad y de competencias funcionales de reinvención.

Aunado a esto, se presenta la insuficiente existencia de proyectos de políticas y programas transversales; y una funcionalidad de trabajo en compartimentos estancos prevaleciendo la autonomía y autoridad por especialidad o fuero. Igualmente, el gran tamaño del aparato judicial y su distribución por toda la provincia con amplias distancias geográficas, juega un desafío y obstáculos en la fluidez de la

comunicación integrada del sistema. A esto se suma que la falta de una gestión por objetivos intermedios socaba la posibilidad de una gestión de calidad continua con metodologías ágiles de seguimiento.

Finalmente podemos dar cuenta que la falta de creación formal de comités de planificación operativa y de un gabinete estratégico de coordinación general, para la creación de procesos decisorios y de seguimiento intermedios conlleva a la desarticulación de diálogos, consensos, decisiones y acciones de los actores decisorios y operativos - que funcionan casuísticamente como islas de trabajo cuasi autónomas e inconexas-, por todo esto la capacidad autopoiética del sistema judicial se ve obstaculizada.

Teniendo en cuenta las debilidades diagnosticadas en el funcionamiento y estructura orgánica del Sector Administrativo se propone -mediante el Método "Meta Poiesis"- presentar e implementar nuevas estrategias y herramientas de gestión relativas a estructura funcional, proceso decisorio administrativo, espacios conversacionales de consenso democrático, planificación estratégica situacional y proyectos institucionales transversales.

En el mismo orden de ideas, la Organización Mundial de la Salud (O.M.S.), en su constitución del año 1946, establece que la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. Por tanto, se deriva que una Organización Saludable es la que establece procesos de trabajo que promueven y mantienen un estado completo de bienestar físico, mental y social de sus trabajadores conjuntamente con los procesos de eficiencia organizacional. Tanto la estructura de una organización cómo los procedimientos funcionales que la integran tienen un amplio efecto en la salud y el bienestar de los trabajadores y en la eficacia propiamente dicha. (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004, citado por Jáimez Román, 2012)

En tal sentido, Grawitch, Gottschalk y Munz (2006), citado por Jáimez Román (2012), en su Tesis de Organizaciones Saludables destaca el papel del empoderamiento organizacional a partir de la indagación sobre programas y prácticas, que promueven la salud y bienestar del empleado y los óptimos resultados

organizacionales; en ese sentido, propone cinco sets de prácticas para lograr una organización saludable:

1. Conciliación: trabajo-vida personal,
2. Crecimiento y Desarrollo de los empleados,
3. Salud y Seguridad,
4. Recompensar al empleado y
5. Participación e Implicación del empleado**.**

Sin embargo, de las cinco prácticas, Grawitch, Trares y Kohler (2006), citado por Jáimez Román (2012), señalan la participación de los empleados como un conjunto de prácticas de orden superior sobre las demás de manera que, en las organizaciones que desarrollan un espíritu de participación de los trabajadores, es más probable que se utilicen estrategias de colaboración entre los mismos en el desarrollo de nuevas y mejores prácticas. Es decir que, para crear un lugar de trabajo saludable es necesario que los empleados estén activamente implicados en la participación y configuración de las prácticas organizacionales.

Por ende, la participación e implicación de los trabajadores en la organización se convierte en una práctica laboral fundamental para poder crear una organización saludable. Entre las prácticas y métodos participativos más aconsejables está el empoderamiento organizacional, el cual nace de la idea de que la efectividad de la organización se incrementa cuando el poder y el control son compartidos (Keller & Dansereau, 1995).

El Método de Aplicación propuesto denominado “Meta Poiesis” de prevención y/o facilitación de conflictos laborales y proyectos internos aporta valor a la salud y bienestar de los trabajadores en su lugar de trabajo, promoviendo estrategias de empoderamiento y diálogo para alentar la participación, interacción, autonomía y control del trabajador en la organización; y mediante un set de prácticas de empoderamiento desde el ápice estratégico (empoderamiento estructural), que propicien en los empleados un estado de conocimiento sobre las prácticas organizacionales que impacten en emociones y percepciones de control, competencia e internalización de las metas (empoderamiento psicológico) (Spreitzer, 1995), logrando de tal modo prácticas laborales saludables, como el “engagement” y/o compromiso organizacional.

La salud es un derecho que atraviesa a toda raza o nación, y se desarrolla a nivel individual, colectivo, social y mundial, por tanto, otro aspecto a considerar en este Trabajo Final de Grado, es su vinculación con la salud organizacional a escala global y mundial y su articulación e impacto en ciertos Objetivos de Desarrollo Sustentable de la Agenda 2030 establecida por la O.N.U. para las Organizaciones tanto públicas como privadas.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas (2019), establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental de los ciento noventa y tres (193) Estados Miembros que la suscribieron, y define diecisiete (17) objetivos de desarrollo sustentable como lineamientos-guía de trabajo para la agenda de las organizaciones, tanto públicas como privadas, para transitar y colaborar en el logro de este desafío a nivel mundial.

El desarrollo sostenible se ha definido como el progreso capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. El mismo requiere esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta. Por ende, el desarrollo sostenible requiere de un progreso simultáneo en tres dimensiones: la social, la económica y la ambiental; a partir de las cuales se agrupan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (O.D.S.), de la Agenda 2030, la cual necesita de la participación de todos los sectores de la sociedad y del Estado para su implementación.

El método propuesto contribuye al desarrollo de las dimensiones de desarrollo social y económico aportando valor aplicado a los O.D.S. números: tres (3) “Salud y Bienestar”, ocho (8) “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” y dieciséis (16): “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas”.

A continuación, se grafican y detallan los diecisiete O.D.S. y la descripción específica de los Objetivos Nº 3, 8 y 16.

Figura 1. Los 17 objetivos de desarrollo sustentable de la O.NU. de la agenda 2030.
Fuente: Pagina Web de la O.N.U.

Figura 2. O.D.S. Nº 3.
Fuente: Pagina Web de la O.N.U.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Para alcanzar el desarrollo sostenible es primordial garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad.

Figura 3. O.D.S. Nº 8.
Fuente: Pagina Web de la O.N.U.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible; el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; para lo cual es necesario crear las condiciones adecuadas para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente, contemplando oportunidades laborales decentes para toda la población en edad de trabajar.

Figura 4. O.D.S. Nº 16.
Fuente: Pagina Web de la O.N.U.

Objetivo 16: Promover sociedades pacificas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. El acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces son condiciones para el desarrollo de sociedades pacíficas, inclusivas y sostenibles.

Para que los resultados y logros de la aplicación de esta Metodología propuesta sean transparentados y valorados tanto por los mismos beneficiarios y público interno de interés como por los operadores externos (en quienes impacta en un mejor servicio de trabajo en equipo) es un desafío aplicar los criterios de Responsabilidad Social Corporativa (R.S.C.) lo cual implica:

- ✓ la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social -interno y externo- y medioambiental; como así también, de
- ✓ transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos;
- ✓ y el escrutinio externo de los mismos.

En este sentido se dice que las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que sobre su comportamiento tienen los diferentes grupos de interés (stakeholders: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medioambiente, accionistas, proveedores, etc.), con el propósito último de contribuir a un desarrollo social y ambientalmente sostenible como así también económicamente viable.

El modelo de gestión de R.S.C., según Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, (2003), propone que la articulación de las expectativas de los distintos grupos de interés concurrentes en la actividad organizacional redunde en una mejor anticipación de los riesgos y, finalmente, en la creación de valor para la organización.

El método que se plantea, según señalan Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, (2003), se alinea a la filosofía de R.S.C. puesto que propone:

1. la adopción de políticas formales en materia específica de Bienestar organizacional,
2. la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados tanto para los participantes como para el ápice estratégico,
3. y, finalmente, el escrutinio interno y externo de los resultados por parte de los participantes.

   En este punto se propone como desafío próximo participar en estándares de memorias y transparencia de comunicación externa.

La R.S.C. parece ganar importancia internacional. Su observancia por las organizaciones condiciona el acceso a determinados segmentos del mercado de capitales y tiende a condicionar el valor de mercado de las acciones. De ello dan cuenta la implicación en esta materia organismos como la U.E, O.N.U y la O.C.D.E, y la percepción de parte de los grandes inversores institucionales de que la R.S.C. constituye un buen indicador acerca de la calidad en las prácticas de gestión y

gobierno de las empresas (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003).

En los últimos tiempos, el debate sobre la R.S.C. se ha trasladado al ámbito de las políticas públicas, especialmente a la función que han de desempeñar los poderes públicos para la promoción de la filosofía R.S.C. Buena parte de los gobiernos de las economías avanzadas han adoptado políticas formales de difusión de la cultura corporativa de la R.S.C, (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003, pág. 5).

Por stakeholders, partes interesadas, o partícipes, se entiende habitualmente que se trata:

> En un sentido amplio, de cualquier individuo, grupo u organización que puede afectar o puede resultar afectado por las actividades de la empresa; en una versión más estricta, los individuos, grupos o entidades identificables y relevantes de los que depende la firma para su supervivencia (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003, pág. 7).

Se conoce que uno de los tres vértices de la Responsabilidad Social Corporativa es la formalización de políticas en relación a los *stakeholders* que interactúan con la organización, lo cual requiere de la formalización de políticas y sistemas de gestión con respecto a usuarios u operadores internos o externos.

En el ámbito de las relaciones internas con los empleados, la formalización de políticas responsabilidad social corporativa supone el establecimiento de principios de gestión de personas alineado a prácticas y objetivos reconocidos internacionalmente. La existencia de códigos de conducta y políticas formales en relación a salud y seguridad en el empleo, programas de igualdad de oportunidades, de equilibrio de la vida familiar y laboral, formación, programas de gestión participativa, entre otros (Lafuente, Viñuales, Pueyo, & Llaría, 2003, pág. 11).

Como se puede apreciar, la transparencia informativa en lo que respecta a información pública en materia R.S.C., es un elemento común en los distintos estándares. La transparencia en la información pública, relacionada con el acceso de datos sobre los impactos sociales y medioambientales, que generan las actividades realizadas por las organizaciones.

El segundo eje de transparencia informativa en Responsabilidad Social Corporativa se vincula con las políticas públicas de reportes sustentables de

gobierno, por ejemplo, con la Global Reporting Initiative (G.R.I.) y en el Poder Judicial de Córdoba, hay antecedentes de reportes (G.R.I.) en el área de administración. Global Reporting Initiative (G.R.I.), es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, asimismo produce un completo marco, para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. "Marco" que incluye la guía para la elaboración de memorias, establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. La filosofía de G.R.I. también está comprometida con la mejora continua.

Finalmente, la conjugación de los elementos conceptuales y prácticos más relevantes que se utilizan en el desarrollo de la metodología propuesta, se centra en la concepción de que el ser humano es un ser lingüístico por excelencia y que mediante el lenguaje construye acciones y genera nuevas realidades tanto en su mundo interno como externo, desde aquí la ontología del lenguaje proporciona postulados, herramientas y estrategias para comprender y gestionar los espacios conversacionales en una organización. En este trabajo final integrador, se propone validar institucionalmente el diseño de conversaciones participativas y constructivas mediante mesas de diálogo sistematizadas y facilitadas profesionalmente, para promover nuevas acciones y realidades que trasciendan un quiebre, estancamiento o conflicto en el crecimiento organizacional.

En relación a lo expuesto, y como integrante del Poder Judicial de Córdoba, quien presenta este trabajo siente el compromiso de cooperar y aportar valor a la responsabilidad social de la misma en lo que se refiere a las relaciones humanas internas.

Por tanto, dentro de la realidad contextual y organizacional del Poder Judicial: se propone crear un método que incluya herramientas y procedimientos de diagnóstico, tratamiento y prevención de conflictos intraorganizacionales en el devenir de la realidad laboral.

El conflicto es una fase clave y natural que manejado dentro de criterios de participación, comunicación y orientación, es la antesala para la consecución de cambios positivos y de desarrollo organizacional.

Por todo lo anteriormente expresado, se propone un modelo denominado “Meta Poiesis”, que es un método participativo y sustentable, para la facilitación de conflictos y planificación de proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba.

En síntesis, se sugiere institucionalizar el método propuesto mediante Acuerdo Reglamentario dentro del Sistema de Gestión del Poder Judicial de Córdoba puesto que constituye una politica de gestión de responsabilidad social interna a la organización, que colabora con los O.D.S. de la Agenda 2030 de la O.N.U. y con estándares internacionales de transparencia Informativa Interna, a partir de herramientas dialógicas, participativas e Informativas sistematizadas en momentos de desarrollo metodológicos diacrónicos, a saber:

Momento I: Fundacional, Resultado: ejes constitutivos: visión, misión, valores. y vinculación con las O.D.S. de agenda 2030 O.N.U,

Momento II: Relevamiento Sistémico Funcional, Resultado: ejes de micro procesos y funciones,

Momento III: Explicativo-Diagnóstico, Resultado: ejes obstaculizantes en las etapas del proceso laboral,

Momento IV: Reconversión Y Aprendizaje Incremental, Resultado: ejes operativos a partir de la transformación de los obstáculos en objetivos, Momento V: Táctico Operacional y Red de Gerenciamiento, Resultado: matriz de actividades por grupo e integración y red de gerenciamiento,

Momento VI: Acompañamiento en la Ejecución, Resultado: matrices de seguimiento y grado de avance,

Momento V: Táctico Operacional y Red de Gerenciamiento, Resultado: matriz de actividades por grupo e integración y red de gerenciamiento,

Momento VI: **Acompañamiento en la Ejecución**, Resultado: matrices de seguimiento y grado de avance

Momento VII: Transparencia Informativa, Resultado: documento final escrito y digital y

Momento VIII: Aporte a la Reconceptualización de Estándares Globales del Servicio De Justicia, Resultado: Memoria anual sustentable a partir de las normas G.R.I.

En un mundo global donde los paradigmas se amplían día a día se propone este método donde el Poder Judicial pueda seguir creciendo en forma sustentable y transparente (actualmente se está aplicando en etapa piloto), aportando al desarrollo de los O.D.S. de la Agenda 2030 de la O.N.U. y a un servicio de justicia con estándares globales; para que entre todos los países se puedan superar fronteras y distancias hacia la construcción de un servicio de justicia global deseado para el planeta.

2. Justificación

El conflicto laboral interno puede estar transcurriendo en cualquier momento y espacio de la institución, o en una potencial circunstancia en la cual se presenta la posibilidad de que devenga un problema o quiebre organizacional. Puede estar latente en el inconsciente organizacional y aún no ha estallado; solo se advierten ciertas manifestaciones potenciales, es decir, indicadores como: rumores o declaraciones informales de maltrato por parte de la autoridad o entre colegas, absentismo, carpetas medicas recurrentes en determinados empleados, desmotivación, puestos de trabajo con bajos índices de productividad, entre otros.

Si bien el conflicto es natural en el desarrollo laboral cotidiano de las organizaciones, cuando este se instala y se mantiene obstinadamente a través del tiempo y sin recursos espontáneos de resolución, es necesario recurrir a la aplicación de métodos formales de facilitación en resolución de conflictos laborales, con el fin de determinar e implementar herramientas de diagnóstico, tratamiento y seguimiento de los mismos.

Esta propuesta de elaboración de un sistema de prevención, facilitación y orientación en la resolución de conflictos laborales y proyectos intraorganizacionales se funda: por un lado, primordialmente en la necesidad de prevención y detección temprana del quiebre o conflicto sin que se dilate su existencia; por el otro, en la ausencia de relevamientos formales y periodicos de clima o salud organizacional.

Consecuentemente al no existir relevamientos formales y periódicos de clima laboral se advierte que existen reales y potenciales espacios de conflictos o de enfermedad psico laboral no declarados a la oficina correspondiente, donde la

persona que trabaja es vulnerada en su integridad psico fisica y relacional; y que las variables de un óptimo clima organizacional se van menoscabando y viciando incrementalmente en desmedro del desempeño global de la organización.

Un clima laboral insalubre por la deficiente gestión de las dimensiones básicas en una organización a saber: relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, motivación, pertenencia, entre otros, produce naturalmente conflictos interpersonales dentro del sistema laboral. Los cuales traen aparejados: falta de adaptación, alta rotación de personal, frecuente ausentismo, escaso nivel de innovación, fraudes, robos, sabotajes, lentitud en el cumplimiento de objetivos, impuntualidad, actitudes personales y laborales negativas, conductas cuestionables, frustración, satisfacción laboral baja, apatía y aislamiento también conocido como síndrome del quemado o “bournout”, estrés, nervios, inseguridad y miedos, acoso laboral o mobbing: persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo, adicción al trabajo o workalcoholic: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las organizaciones premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores (en japonés lo llaman método Karoshi), entre otros.; lo cual también aumenta la posibilidad de manifestaciones gremiales, parando así las actividades laboles y el funcionamiento esperado de la organización, incidiendo así en la disminución de la productividad laboral.

En el caso de la facilitacion de proyectos, según Arce (2012), es un proceso que tiene como objetivo canalizar a través de la responsabilidad social nuevas formas de relación en las organizaciones que permitan crecer y salir beneficiadas ambas partes.

En este aspecto, recalca Arce (2012), la facilitación viene a ser un conjunto de habilidades, técnicas y herramientas para crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos grupales y personales; tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta; así mismo, la facilitación consiste en facilitar o hacer más fácil el entendimiento entre distintas personas con un objetivo común en un proceso concreto.

La facilitación de proyectos necesita de un orientador, de un guía, de un facilitador, algo así como un director de orquesta, que a juicio de Briggs (2005), conduce el proceso grupal en función de las necesidades del mismo, creando las

condiciones necesarias para el diálogo profundo, abriéndolo a los propios participantes. Su figura aparece y desaparece según la necesidad a lo largo de las sesiones; el facilitador es imparcial, neutral, no tiene por qué saber del tema a tratar, no se adueña del proceso y permite la participación efectiva de todos y cada uno de los miembros del grupo.

En cuanto a las características principales de un facilitador, explica Briggs (2005), son la capacidad de escucha profunda, que le permite percibir el clima grupal, la flexibilidad, para poder adaptarse a las necesidades concretas de ese grupo, la empatía para entender el momento en el que se encuentra cada persona en el proceso, la capacidad de síntesis, que le permite conectar ideas y agruparlas, la organización, ya que debe ser capaz de gestionar tiempos y procesos, y, por supuesto, la capacidad de fluir con el grupo.

El uso de la facilitación de proyectos, parte de la organización de eventos participativos con distintos grupos de interés para conocer mejor qué necesidades y/o percepciones tienen o simplemente, desarrollar propuestas conjuntas; aplicar la facilitación hace posible la toma de decisiones, el abordaje adecuado de los conflictos de equipo, los procesos de transformación organizacional, la creación de nuevas líneas de trabajo institucional, nuevos proyectos internos o con la comunidad, profundización en los valores organizacionales, diseño de proyectos conjuntos, estrechamientos de lazos entre los miembros del equipo; y tantas situaciones como motivos por los que juntarse para que un fin común existan.

3. Antecedentes sobre resolución de conflictos, gestión, planificacion y proyectos

Como se dijo en la introducción, hubo hitos importantes que fueron la antesala para que se dieran estos puntos, como es el hecho, que el Poder Judicial está en pleno proceso de modernización judicial y reforma administrativa; por Acuerdo Reglamentario 916 S.A. del 2007 (y sus modificatorios) se acelera la reforma administrativa, y la modernización toma impulso con la digitalización y otros cambios en procedimientos judiciales reflejados en diversos acuerdos. En atención a lo anteriormente señalado, con el Acuerdo 264, Serie “C” (2018), se estableció la visión, misión y objetivos estratégicos del Poder Judicial de Córdoba para el ejercicio 2019.

Lo propuesto, como ya fue expresado anteriormente, fue presentado a las autoridades del alto cuerpo, y al momento actual los comités funcionaron en todas las áreas de la administración general y en algunas áreas jurisdiccionales. Sin embargo, no fueron instituidos por acuerdo y fueron diluidos en el año 2021. Desde ese momento, se abrió la posibilidad de aplicar los seminarios de planificación en oficinas judiciales, y proyectos de defensa pública. Y como ya se explicó: lo logrado fue por la aplicación de la metodología de Meta Plan, Coaching Ontológico, Planificación Estratégica y con las innovaciones aportadas con el método "Meta Poiesis".

En atención al punto anterior, se pretenden abordar los problemas del Poder Judicial de Córdoba, ya perfectamente identificados en el apartado de la introducción; y considerando esas debilidades diagnosticadas en el funcionamiento y estructura orgánica del Sector Administrativo se propone, con el método "Meta Poiesis", presentar e implementar nuevas estrategias y herramientas de gestión relativas a estructura funcional, proceso decisorio administrativo, espacios conversacionales de consenso democrático, planificación estratégica situacional y proyectos institucionales transversales.

Institucionalmente el Área de Servicios Judiciales, desde el año 2011 hasta el año 2016 que se crea el Programa de Clima Laboral ha cooperado y participado activamente en la resolución de conflictos laborales mediante profesionales de la Sub Área de Equipos y Servicios Técnicos, en aquellos problemas que fueran derivados por el Director y Administrador General. Como causística y experiencia previa en materia de servicio y ayuda en la resolución de conflictos laborales, se intervino y prestó ayuda en los casos que a continuación se relatan: Intervención en la Mesa de Entradas Única Penal; en las Oficinas de Atención Ciudadana; en la Fiscalía de Casquín; en el Juzgado Múltiple de Huinca Renancó; en el Juzgado y Equipo Técnico de Morteros; en casos particulares del Área Jurisdiccinal y Administrativa que implicaron Pases o Traslados.

Asimismo, por Resolución Número Trescientos Noventa y Dos (392) del área de Recursos Humanos, del 22 de junio de 2016, del Poder Judicial de Córdoba, se resolvió aprobar el Programa de Clima Laboral. El Programa de Clima Laboral fue puesto en marcha mediante la Resolución N° 392 del 22/6/16 con el objetivo de prestar asistencia a toda la comunidad judicial para la solución de conflictos

interpersonales de manera confidencial. El equipo está integrado por una mediadora, una especialista en recursos humanos y otros profesionales, quienes trabajan con la colaboración de de la oficina de medicina laboral, dependiente del Área de Recursos Humanos y del Área de Servicios Judiciales.

Si bien existe este programa, no se aplica un modelo preventivo y periódico de detección temprana del conflicto. Tampoco se hacen relevamientos formales y periódicos de diagnóstico en clima laboral a todo el cuerpo de la organización. Solo actua ante el estallido del conflicto manifiesto. Asimismo, no existen mecanismos formales de comunicación transversal y vertical con caracteristicas democráticas como mesas de díalogos estratégicas en los distintos estamentos para detectar y encauzar posibles incovenientes o conflictos del transcurrir organizacional.

Es decir, que dicho programa no llega a contemplar los indices subyacentes de conflictos potenciales y latentes, ni mecanismos de diálogo institucionalizados. Generalmente actúa sobre el foco del conflicto que ya estalló y comenzo a disiparse. Y este Trabajo propone crear un sistema de prevención y facilitación ante conflictivas internas con mecanismos y metodos formales y constantes en su aplicación. Los cuales sean institucionalizados periodicamente: como mesas de diálogo en todos los estamentos, talleres de planificación estrategica democrática, metodos de moderación grupal para la reedición de contratos y consensos de normas y reglas de juego institucional.

4. Objetivo general

Desarrollar un método participativo y sustentable de facilitación en conflictos y planificación de proyectos.

5. Objetivos específicos

-Promover la comunicación asertiva en el personal del Poder Judicial de Córdoba;

-Consolidar en el personal del Poder Judicial de Córdoba su participación en la declaración del Estado Deseado de Resolución;

-Aplicar Técnicas de Diagnóstico de Obstáculos en los Procesos Grupales.

-Formular un Plan de Acción enmarcado en la superar el conflicto en campo y tratamiento del mismo, mostrando el alcance del proceso de Documentación Informativa para todas las Partes y para las Autoridades.

-Implementar un sistema de valoración sobre impacto sustancial en la Memoria Sustentable del Proceso.

CAPÍTULO II

1. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL BASADO EN CUATRO CORRIENTES

1.1. Coaching Ontológico de Rafael Echeverría

La ontología del lenguaje abdica a la noción que reduce el lenguaje a un papel pasivo o meramente descriptivo y sostiene que el lenguaje es generativo de acciones; que a través del lenguaje no sólo se habla de las cosas, sino que se puede alterar el curso espontáneo de los acontecimientos, es decir, se hace que las cosas ocurran, por ejemplo, al hacer propuestas, decir que no o sí ante ciertas alternativas a otras personas, entre otros. A partir del lenguaje se construye la evolución del mundo –en un sentido y otro- tanto a partir de lo que dijimos y se nos dijo, de lo que callamos o a partir de lo que escuchamos o no.

Pero, además, a través del lenguaje se modela la propia identidad, los sistemas y el mundo en que se habita: en este Trabajo Final es de interés como el lenguaje influye en la creación de identidad o cultura en las organizaciones. Por tanto, la forma en que se usa el lenguaje es el factor más significativo para definir la forma de ser concebidos por los demás y por nosotros mismos. Por tanto, la identidad personal y la de los demás no son un fenómeno lingüístico sino una construcción lingüística.

La ontología del lenguaje se cimienta en una comprensión no metafísica de los seres humanos. Esta visión fue argumentada tanto por Heráclito como Nietzsche, quienes sostuvieron que para comprender el devenir y la evolución de los seres humanos es necesario considerar tanto su “ser” como el espacio del “no ser”. Es decir que entre la danza o tensión de la existencia y la nada el devenir de la evolución como un rio fluye hacia delante.

Principios de la ontología del lenguaje

1. No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.

2. No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace.

Actos lingüísticos

AFIRMACIONES *"El supervisor no entregó los últimos informes"*	• La palabra se adecua al mundo • Describen observaciones • Pueden ser verdaderas o falsas • Para ser verdaderas se debe proporcionar evidencias
DECLARACIONES *"Implementaremos un sistema de gestión de la calidad"*	• La palabra modifica al mundo • Generan una nueva realidad • Pueden ser válidas o inválidas • Para ser válidas se debe ser capaz de cumplirla
JUICIOS *"El empleado XX es desorganizado"*	• Veredictos • Interpretaciones • Viven en la persona que lo formula • Con fuerte conexión con el pasado, presente y futuro
PROMESAS Pedido *"¿Podrías hacerte cargo de la cuenta del cliente XX?"* Oferta *"Me ofrezco a archivar esta documentación"*	• Pedidos y ofertas dan lugar a promesas que permiten coordinar acciones • Su cumplimiento genera confianza

Figura 5. Los tipos de actos lingüísticos
Fuente: Echeverría (2009).

Afirmaciones

Corresponden al acto lingüístico que se conoce como descripciones, es decir, son proposiciones de nuestras observaciones, haciendo la salvedad de que nunca se sabe como son las cosas realmente, ya que estas dependen del cómo las percibe cada uno. Los seres humanos comparten percepciones basadas en dos aspectos: una estructura biológica común y la tradición de. distinciones de su comunidad.

Una pregunta sobre una afirmación sólo tiene sentido para las personas que comparten el mismo conjunto de distinciones. Las afirmaciones se hacen dentro de un "espacio de distinciones" ya establecido; sin embargo, aún compartiendo las mismas distinciones, la única descripción que hacemos es la de nuestra observación, no la descripción de la realidad.

Los seres humanos, basándose en esta capacidad común de observación, pueden distinguir entre afirmaciones verdaderas y falsas, y esto dentro de un determinado “espacio de distinciones” (condiciones sociales e históricas determinadas).

Una afirmación verdadera es aquella para la cual se puede proporcionar un testigo (un miembro de la comunidad con el cual se comparta distinciones). Una afirmación falsa es aquella sujeta a confirmación, que cualquier testigo pueda refutar. Si es refutado, continuará siendo una afirmación, pero falsa.

En la realidad no todas las afirmaciones pueden separarse en verdaderas o falsas, por no existir las condiciones necesarias para su corroboración, y por lo general, las afirmaciones sobre el futuro, o de un pasado remoto, tienen calidad de indeterminadas y no poseen testigos presentes reales en el ahora para construir el diálogo.

Declaraciones (poseen cualidad generativa)

Cuando se hacen declaraciones, no se habla del mundo, se crea un nuevo mundo para nosotros. La palabra forma una realidad diferente. La acción de hacer una declaración genera una nueva realidad.

Las declaraciones acercan a lo que comúnmente se asocia con el poder de los dioses. En la tradición judeo-cristiana, se sostiene que en el inicio sólo existía la palabra y que fue la palabra la que creó el mundo (Génesis), a través de sucesivas declaraciones (Hágase la Luz).

Las declaraciones están relacionadas con el poder, y esta capacidad puede venir de la fuerza o la autoridad otorgada por nosotros o por la comunidad para hacer declaraciones válidas.

Las declaraciones no son verdaderas o falsas como las afirmaciones, ellas son válidas ó inválidas según el poder de la persona que las hace.

Una declaración implica una clase de compromiso diferente al de las afirmaciones. Cuando se declara algo se hace el compromiso a comportarse consistentemente con la nueva realidad que se ha declarado.

Acerca de las declaraciones fundamentales en la vida: existe un rango de declaraciones que están asociadas, no al poder, sino a la propia dignidad de la

persona. El individuo, por el simple hecho de existir, tiene autoridad para efectuar ciertas declaraciones, entre las cuales están las siguientes:

La declaración del "No"

Es la declaración en la que en mayor grado se compromete la dignidad. Existen dos instituciones sociales que descansan en el reconocimiento social del derecho de los individuos a escoger, a decir que no: la democracia y el mercado.

Cada vez que se considere que se debe decir "no" y no se hace, la dignidad queda comprometida. Cada vez que se diga que "no" y ello no sea tomado en cuenta, se considerará que no hubo respeto.

Es una declaración que juega un papel definitivo en nuestras relaciones de pareja, amistad, trabajo, hijos, entre otros. De acuerdo a como se ejerza esta declaración, se define la forma de ser en la vida o una forma de vida.

- ✓ **La declaración de aceptación, el "Sí"**

El "Sí" pareciera no ser tan poderoso como el "No", ya que mientras no se dice que "no", se asume que opera el "sí". Sin embargo el compromiso que implica esta palabra, pone en juego el valor y el respeto de la palabra. Pocas cosas afectan más seriamente la identidad de una persona que el decir "sí" y no actuar coherentemente con tal declaración. Un área en la que esto es decisivo es el terreno de las promesas.

- ✓ **La declaración de ignorancia**

Pareciera que decir "no sé" fuese una declaración sin mayor trascendencia. Uno de los problemas del aprendizaje es que frecuentemente no se sabe que no se sabe, y con ello se cierra la posibilidad del aprendizaje. Esta declaración es el primer eslabón del proceso de aprendizaje.

- ✓ **La declaración de gratitud**

A menudo se ve esta declaración como un hábito de buena enseñanza, no reconociendo lo que contiene esta pequeña declaración. Se puede considerar como una oportunidad de celebración por todo lo que la vida ha dado y de reconocimiento a los demás por sus acciones para con nosotros. En este contexto no se puede dejar de reconocer el poder generativo de la acción que se ejecuta al decir "gracias".

- ✓ **La declaración del perdón**

Aquí se incluyen tres actos declarativos diferentes. El primero. cuando no se cumple con aquello en lo que uno se ha comprometido, o cuando las acciones hacen daño a otros, y se tiene que asumir la responsabilidad por ello, y la forma de hacerlo es decir "perdón". Aunque esta es una declaración, en español se hace en forma de petición, haciendo depender la declaración "perdón" del lesionado al decir "te perdono". El solo hecho de haber dicho "perdón", aunque no fuéramos perdonados, tiene una gran importancia y el mundo que se construye es distinto. El segundo, está relacionado con el hecho de perdonar, al sentirse uno afectado por un acto o promesa no cumplida, por ser tratados injustamente, cayendo asi en una posición de resentimiento con el otro. Esta posición crea una dependencia con respecto a quien es el responsable del sentimiento, y socava no sólo la felicidad sino también la libertad. Por lo tanto perdonar es un acto declarativo de liberación personal.

El tercer acto declarativo referente al perdón es perdonarse a sí mismos, asumiendo tanto el papel de víctima como el de victimario y tiene el mismo efecto liberador del anterior, convirtiéndose en una manifestación de amor a sí mismo y a la vida.

- ✓ **La declaración de amor**

Esta declaración establece un lazo particular entre dos personas, un tipo de relación, forma parte de la creación de un mundo compartido. Tanto el hablar, como el callar, genera nuestro mundo, por lo que es importante para mantener nuestras relaciones afectivas, realizar este tipo de declaraciones.

Para realizar una afirmación, tuvo que existir previamente una declaración del "espacio de distinciones", el cual en rigor, es un "espacio declarativo". Según esto pareciera que las afirmaciones son menos importantes que las declaraciones, sin embargo no podemos intervenir en un mundo que no podemos reconocer y esto lo hacemos a través de las afirmaciones. Para poder desarrollar el tema de la relevancia de nuestras afirmaciones es preciso introducir las distinciones de inquietudes y de juicios.

La distinción de "inquietudes"

Como inquietud se entiende al reconocimiento de una situación primaria de insatisfacción, desasosiego, desde la cual actuamos.

A los seres humanos, la existencia nos desafía y debemos tomar posición con respecto a ella, por lo que, mediante la acción, modificamos el curso espontáneo de los acontecimientos, y más allá de atender nuestra necesidades primarias, es imperativo conferirle sentido a nuestra existencia.

La Distinción de Juicios

Apreciaciones o interpretaciones que tenemos sobre algo. Siempre deja abierta la discrepancia. Los juicios se relacionan con el poder que ejercemos. La autoridad es el poder que se otorga a ciertas personas de la comunidad para declarar que algo es válido. El ser humano es generador de juicios. Los juicios conectan pasado, presente y futuro, puesto que se estructuran en variables de temporalidad. Están relacionados con la identidad de las personas. Los juicios son valoraciones que se hacen sobre las personas, las organizaciones, las cosas, hechos. también se valora el pasado, el presente y el futuro cuando se hacen juicios, además se usa en el presente las experiencias que se tienen del pasado para actuar en el futuro. Los juicios abren o cierran posibilidades de acciones futuras.

Las Promesas: Peticiones y Ofertas

La danza de las promesas transcurre entre actos ligüisticos y funcionan dentro de un «espacio declarativo». Las promesas son, por excelencia, aquellos actos lingüísticos que permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante otro a producir alguna acción en el futuro. Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo.

Figura 6. El circulo de la promesa.
Fuente: (Florez, 2016)

El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales: un orador, un oyente, una acción a llevarse a cabo y un factor tiempo. La promesa no es un solo acto lingüístico, envuelve dos acciones lingüísticas, dos afluentes lingüísticos diferentes. Estas dos acciones pueden ser: a) la acción de ofrecer una promesa y la de aceptarla, o, b) la acción de pedir una promesa y la de aceptarla.

La danza de las promesas: sobre peticiones y ofertas Las promesas son aquellos actos lingüísticos que permiten coordinar acciones con otros. Implican un compromiso manifiesto mutuo. El incumplimiento de una promesa da derecho a formular un reclamo.

En síntesis, confluyen en la danza dos procesos diferentes: el proceso de hacer la promesa (proceso lingüístico) y el proceso de cumplirla (proceso comunicativo o no, o de acciones físicas). Una promesa implica dos movimientos lingüísticos: una petición u oferta más una declaración de aceptación, comúnmente hecha por otra persona. Las peticiones son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente; si la petición es rehusada, no se ha hecho promesa. Los seres humanos podemos pasar por las siguientes dificultades con respecto a las promesas:

- ✓ No saber hacer peticiones/ofertas;
- ✓ Hacer peticiones/ofertas que no suelen ser escuchadas como tales No saber aceptar/rechazar ofertas/pedidos;
- ✓ Elemento que guarda relación con la acción prometida y sus condiciones de satisfacción;
- ✓ Fecha incierta de cumplimiento Cuando hacemos una promesa nos comprometemos en dos dominios: sinceridad y competencia. Sinceridad es el juicio que hacemos de que las conversaciones y los compromisos públicos contraídos por la persona que hizo la promesa concuerdan con sus conversaciones y compromisos privados. La competencia guarda relación con el juicio de que la persona que hizo la promesa está en condiciones de ejecutarla efectivamente. Cuando falta cualquiera de estos dos factores, la confianza se ve afectada

Figura 7. Esquema de actos lingüísticos

Fuente: https://prezi.com/qfifl3o4e1jj/actos-linguisticos-basicos-coaching-ontologico/

De las Acciones Recurrentes y de las Prácticas Organizacionales

En definitiva, desde la perspectiva de la ontología del lenguaje de R. Echeverría (2003), cuando hablamos, no sólo narramos y describimos, sino que también actuamos (el lenguaje es acción). Es decir que cuando hablamos, ejecutamos acciones, a los cuales denominamos actos lingüísticos. Mientras estemos hablando estaremos ejecutando el mismo tipo de acciones, es decir,

hacemos afirmaciones, declaraciones, peticiones, entre otros. Por tanto, se ha ido reemplazando progresivamente la interpretación pasiva del lenguaje, que lo restringía a su carácter descriptivo, por una interpretación generativa y activa.

Al hablar de acción (además de la acción directa y reflexiva) se puede distinguir entre acción contingente y recurrente. Se llamará acción contingente a la acción que se genera cuando no se dispone de una forma establecida de actuar.

Sin embargo, también se desarrollan formas recurrentes de hacerse cargo de aquellas inquietudes y quiebres que son permanentes. Se institucionalizan determinadas maneras de enfrentar algunos acontecimientos, de hacer las cosas, de ocuparse de ciertas inquietudes y quiebres**.** A estas acciones recurrentes, que se pueden prever, se le da el nombre de prácticas sociales y éstas se convierten en hábitos.

Las prácticas organizacionales son las reglas que constituyen la legitimidad de las acciones cotidianas del devenir de la transparencia organizacional estas prácticas sociales se reconstruyen desde el lenguaje.

Toda organización tiene un manual de prácticas sociales, el cual incluye reglas: constitutivas, de prohibición y permisividad y reglas de resolución de conflictos.

Las prácticas organizacionales pueden ser reconstruidas lingüísticamente, abriendo un nuevo dominio de acción, como es la innovación. Para diseñar prácticas completamente nuevas, reglas de juegos organizacionales novedosas se deben establecer con claridad: cuál es el objetivo del juego, las declaraciones de existencia y sus leyes de acción.

El objetivo al cual se convoca es lograr tener reglas de juego definidas que permitan hacer frente a los conflictos y quiebres; que se puedan abreviar en reglas orientadoras del cómo resolver hechos contingentes; reglas predeterminadas para encauzar y volver a un orden mayor.

El Poder de las Conversaciones

Es importante entender la relación entre las conversaciones y los quiebres de transparencia organizacional y los distintos tipos de conversaciones que pueden suscitarse a partir de un quiebre.

El objetivo de diseñar conversaciones organizacionales es que a los quiebres organizacionales les siga transparentemente la acción, la forma en que hacemos cargo de los quiebres es realizando acciones.

La acción como forma de enfrentar los quiebres no es obvia a muchos quiebres, es decir en ciertas situaciones que sigue la inmovilidad o la inacción. Esta última es una postura pasiva, victimista e inmovilizante opuesta a la actitud de la ontología del lenguaje que se interesa por el progreso y la acción.

Las conversaciones incluso cuando se estás inmersos en un gran silencio, existe y aparece el hablar sobre el mismo silencio. Cuando el hablar y el escuchar están interactuando juntos, se está en presencia de una «conversación». Una conversación, en consecuencia, es la danza que tiene lugar entre el hablar y el escuchar.

Las conversaciones son los componentes efectivos de las interacciones lingüísticas, las unidades básicas del lenguaje. Los seres humanos sostienen conversaciones generando o cerrando oportunidades, conversando con uno mismo, con el entorno y con otros. Existe una diversidad de tipos de conversaciones, en función del momento, del tema, de la persona. Rafael Echeverría (2003), invita a conocer algunos tipos de conversaciones que guardan relación con el quiebre del observado.

El quiebre (disrupción del devenir o curso normal de las acciones) puede ser un problema, o puede ser algo que solamente inquieta. En ese espacio, se suele mantener varios tipos de conversaciones; es la manera como se aborden esas conversaciones lo que dará lugar a una manera efectiva de tratarlo.

Tipos de Conversaciones

Echeverría (2003), propone los siguientes tipos de conversaciones:

- ✓ **Conversaciones acerca de juicios:** Son conversaciones internas de nosotros mismos**.** Son aquellas que nos llevan a enjuiciar, buscar explicaciones, justificaciones y a psicologizar. Según el tipo de conversaciones internas que tengamos es el tipo de acción que ejecutaremos.
- ✓ **Conversaciones para coordinar acciones:** Son las que nos permiten llevar a cabo nuestro accionar. Nos permiten ejecutar y generar acciones. Con

este tipo de conversaciones modificamos el estado actual de las situaciones y creamos futuro: Pedidos, Ofertas y Promesas.

- ✓ **Conversaciones para posibles acciones:** Son las que ocurren cuando no sabemos qué acción tomar ante determinadas acciones. Están orientadas a la especulación sobre nuevas acciones y la exploración de nuevos horizontes. El objetivo de estas conversaciones es construir nuevas historias que nos permitan encontrar diferentes maneras de cambiar el curso actual de los acontecimientos.
- ✓ **Conversaciones para posibles conversaciones:** Son aquellas necesarias cuando estimamos que no podremos sostener el rumbo deseado o el resultado esperado. Es cuando podemos tener una conversación abierta con alguien. Cuando aún no podemos tener la conversación sobre el "hecho" que nos concierne, es necesario tener una "conversación previa" para crear el estado de ánimo adecuado.

La Estructura Lingüística de las Organizaciones

Se puede examinar brevemente de qué manera las conversaciones integran a los miembros de una organización en una unidad particular. Existen al menos cuatro aspectos que conviene explorar en relación a esto.

En primer lugar, se debe aceptar que cada unidad está especificada por sus límites. Lo que permite distinguir una unidad es el hecho de que se puede separar de su entorno. Si no se pueden delinear los límites de la unidad, simplemente no se podrán distinguir. Ahora, si se observan los límites de una organización, se darán cuenta que ellos son lingüísticos. Quien pertenece o no a una organización, se puede decidir mediante una declaración. Alguien investido de autoridad para hacerla, formula la declaración.

Los límites de una empresa corresponden a una línea trazada por el lenguaje a través del poder de alguien para hacer una declaración. Esta no es una cuestión que quede establecida de una vez y para siempre. Los individuos se unen a una organización y la dejan. Cuando se unen a ella lo hacen porque han sido contratados, y esto ocurre por declaración. Cuando la dejan, es porque renuncian o son despedidos, lo que también ocurre por declaración.

En segundo lugar, la estructura de una organización está construida como una red de promesas mutuas. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Como sabemos, las promesas resultan de conversaciones. Para tener una promesa, alguien debe hacer una petición o una oferta y alguien debe declarar su aceptación a lo pedido u ofrecido. En las organizaciones empresariales, la gente hace promesas en variados dominios. Hay promesas en el dominio de la producción, ventas, marketing, servicio al consumidor, administración, gerencia general y así sucesivamente. Esta red interna de promesas es lo que le permite a una empresa cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado.

Y una organización es más que una red de individuos autónomos, ligados por una declaración de pertenencia a la misma entidad social y por sus promesas individuales mutuas. Una tercera dimensión que considerar tiene que ver con el hecho de que los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un trasfondo compartido. Esta constituye una importante ventaja económica de las organizaciones. No es necesario decirle a la gente en una organización, cada vez que realiza una acción, qué es exactamente lo que debe hacer y cómo hacerlo. Al producir un trasfondo compartido, los miembros de una organización generan condiciones sinérgicas que ahorran tiempo y recursos a la empresa. Este trasfondo compartido es producido por un permanente hilado de conversaciones. Desde este trasfondo, la identidad personal de la gente se entremezcla con la identidad de la empresa.

Esto es lo que se conoce como la «cultura» de una empresa. Esta «cultura» permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. Estas prácticas sociales llegan incluso a ser ejecutadas en forma transparente, como un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas.

Existe una cuarta dimensión, en la cual el lenguaje une a los miembros individuales de una organización. Este aspecto pertenece también a la «cultura» de la organización y constituye una parte del trasfondo compartido desde el cual actúan las personas que pertenecen a una organización. No obstante, se diferencia de lo que hemos señalado anteriormente en que su énfasis no está puesto en un pasado

compartido sino, por el contrario, en compartir un futuro común. Las organizaciones también desarrollan condiciones sinérgicas al circunscribir las acciones de sus miembros en una visión compartida, una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto.

Este es un aspecto importante para el funcionamiento de una empresa. El futuro compartido permite que aquellos que laboran en la empresa ejecuten acciones desde una base consensuada compartiendo inquietudes comunes y aspirando a metas comunes. A esto se le suele llamar «acuerdo sobre dirección». La dirección compartida hace innecesario el explicitar constantemente las inquietudes y metas de la empresa. Nuevamente, ahorra tiempo y recursos y aumenta la productividad de la empresa.

El planteamiento principal es que todo esto ocurre en conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, es necesario examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad. La fortaleza de una empresa la conducirá siempre a la fortaleza de sus conversaciones. Sus debilidades se relacionan con las debilidades de sus conversaciones o con el hecho de que podrían faltar algunas conversaciones decisivas.

A medida que una empresa va construyendo hábitos de comunicación positivos, lo que aumenta su productividad, también genera hábitos de comunicación negativos, comprometiendo con ello su efectividad. El hábito genera ceguera y la gente acaba por suponer que sus prácticas de negocios constituyen la forma «normal» o «natural» de hacer las cosas. Generalmente no ven más allá de su propio trasfondo comunicativo.

En realidad, esto apunta a uno de los aspectos más importantes de la consultoría de empresas. Lo que un consultor hace es aportar un observador más competente de las prácticas de negocios, un observador distinto del que genera la cultura de la empresa. Este observador diferente puede revelar aquellos puntos ciegos que no son observados desde el interior de la empresa y puede intervenir en las conversaciones que constituyen a la empresa e invitar a cambiarlas si fuere conveniente.

El lenguaje, las emociones y los estados de ánimo

La relación de coherencia entre lenguaje, cuerpo y emocionalidad, toca como referencia a las emociones, que son determinantes de lo que se pueda o no lograr

en otros dominios de la vida (trabajo, aprendizaje, sociabilidad, espiritualidad, entre otros).

La emoción se asocia a quiebres y, por lo tanto, es una distinción que hacemos en el lenguaje para referirnos al cambio en nuestro espacio de posibilidades a raíz de circunstancias particulares que las generan. Si esos acontecimientos desaparecen, normalmente las emociones que los acompañaban también desaparecerán. Las emociones son específicas y reactivas. Los acontecimientos las preceden.

Los estados de ánimo, en cambio, viven en el trasfondo desde el cual se realizan las acciones. En este sentido, no se puede decir solamente que se tienen estados de ánimo; también es verdad que los estados de ánimo, tienen a las personas. Cuando se observan, ya se está sumergido en ellos.

Al cambiar el observador de estados de ánimos, se abren posibilidades de acción que normalmente permanecen escondidas al observador que se limita por el sentido común. El ser capaces de observar los estados de ánimo en cuanto tales, nos permite intervenir en su diseño. Los estados de ánimo son constitutivos de la existencia humana y no sólo condicionan las acciones posibles de realizar, sino que también lo hacen sobre la forma en que efectuaremos esas acciones.

Dependiendo del estado de ánimo en que se encuentre la persona, su forma de hablar y como se escucha se percibe diferente. Esto permite descubrir el estado de ánimo en que se encuentran las personas, examinando sus conversaciones. Las conversaciones tampoco son emocionalmente inocentes. El lenguaje y los estados emocionales están estrechamente relacionados entre sí.

Cada estado de ánimo genera un mundo particular. Y ese mundo será muy diferente si se está en un estado de ánimo positivo que cuando la persona se encuentra en un mundo cargado de ánimos negativos. Los estados de ánimo son altamente contagiosos tal es así que los estados de ánimo individuales siempre se originan dentro del estado de ánimo social, más amplio, de una comunidad y del tiempo. Existen distintos estados de ánimo, por ejemplo: ira, resignación, resentimiento, paz o aceptación, ambición, entre otros. Esta última destaca por identificar amplios espacios de intervención que conllevan el germen del cambio. A través de su reconstrucción lingüística, la ambición habla sobre la manera como una persona se para frente al futuro. Una persona ambiciosa entiende que el presente construye futuro y, al hacerlo, trasciende lo que hoy existe. Cada tipo de estado de

ánimo será tierra fértil o no para un horizonte de nuevas posibilidades o acciones. Ser observadores de estados de ánimos fértiles o infértiles y gestar conversaciones propias o con otros para poder cambiar la perspectiva de lo que se está observando es esencial para poder transformar el dominio de las emociones hacia horizontes de amplitud y expansión.

Qué es el Quiebre

Antes de un quiebre existe lo que Echeverría (2003), denomina transparencia. Termino que hace alusión al fluir de la vida, como cuando el rio corre sin estancarse. Heidegger establece como transparencia a la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, la acción con umbral mínimo de conciencia, que constituye condición primaria de la acción humana. Como seres racionales, la mayoría de lo que hacemos es en automático o de manera no reflexiva. Con aclaraciones pasamos a entender que el quiebre aparece cuando aquello que antes que nos era transparente emerge ahora en nuestro campo de atención, tornamos conciencia de ello y persuade nuestro pensamiento. Sólo entonces nuestra acción se rige por los patrones de la acción racional. A partir del quiebre de la transparencia, constituimos la relación sujeto-objeto y comenzamos a pensar en cómo reestablecer la transparencia perdida. El modelo de la acción racional, por lo tanto, es un puente que une situaciones de transparencia y surge cuando se produce un quiebre en la acción transparente.

En el devenir y transcurrir organizacional el quiebre emerge ante la disrupción de la transparencia organizacional, en el momento en el cual la tarea y las relación sujeto-sujeto o sujeto-objeto quiebran su fluir natural y se vislumbra como necesario intervenir dialógica y racionalmente -como lo plantea el Método propuesto- mediante un moderador o facilitador de grupos que genere espacios dialógicos para nuevas acciones, que sean puentes hacia el restablecimiento de la transparencia organizacional.

Condiciones de generación de un quiebre

El quiebre en sí mismo involucra el juicio subjetivo de la persona afectada, por tanto, cuando en el contexto del fluir de la vida sucede un hecho que no cumple con las expectativas del sujeto, emerge el concepto de quiebre –de disrupción de la estabilidad cotidiana- que contrasta con nuestras expectativas subjetivas.

Es decir que, cuando sucede una disrupción de la percepción acerca del cauce de los acontecimientos, se da la posibilidad de ampliar el discernimiento de los acontecimientos, de cuestionar los propios juicios acerca de cómo transcurrir y da la posibilidad de abrir nuevas formas de ser en el mundo.

Desde esta perspectiva a partir de los quiebres en el devenir organizacional se expanden los consensos, juicios o percepciones colectivas para re conceptualizar el curso de la transparencia cotidiana organizacional.

Rafael Echeverría (2003), plantea la existencia de quiebre negativo y positivo Consideró que la disolución de la transparencia siempre es positivo porque expande la conciencia de las partes integrantes de este contexto a concebir nuevas formas de acción de crecimiento para orientar estos espacios de interacción dialógica tanto emocional corporal como lingüístico a que se encaucen la nueva solución nuevos nuevas acción semana un modelo de resolución de conflictos sería un modelo conversacional de expansión de posibilidades en pos de los objetivos colectivos y organizacionales. Ante los quiebres podemos expandir nuestras competencias.

En síntesis, el facilitador aportaría la función que los actores logran observar y replantear sus juicios acerca del Cómo realizar su labor cotidiana.

La importancia de saber escuchar

Escuchar no es oír es comprender e interpretar de manera generativa. La acción de “oir” es un fenómeno biológico se le asocia la capacidad de distinguir sonidos en nuestras interacciones con el medio -que puede ser otra persona o cualquier elemento que produzca sonidos- se refiere puntualmente al sensorial llamado sonido.

Sin embargo “Escuchar” en esta acción genera un mundo interpretativo. El acto de escuchar siempre aparte de oir, implica comprensión y por lo tanto interpretación, cuando escuchamos generamos un mundo interpretativo. Hablar implica modificar el estado de las cosas y por consiguiente trae consecuencias. Cuando alguien dice algo, nuevas posibilidades de lo que antes estaba cerrado se abren, porque se tuvo una determinada conversación, y nuestras vidas toman otra dirección.

Es sorprendente la experiencia de transformación de una persona cuando está en o sale de “una conversación”, se vivencian “insights” de que el mundo es diferente; que se han abierto y/o cerrado ciertas puertas, que podemos entrar a

nuevos espacios o salir de otros que considerabamos muy apreciables, y que ya no lo son a partir de la conversación.

Los grandes seductores son maestros en el arte de modificar lo posible a través de la conversación. Lo mismo sucede con los grandes creadores o artistas que reconocen el valor de estar en dialogos a través de sus obras o palabras.

Ámbito del alma humana

Al dialogar se revela quiénes y cómo somos, la persona se abre al otro, quien a través del escuchar logra ingresar a la forma de ser, a lo que le llama Echeverría (2003), el alma humana. Este es el tipo de escuchar que caracteriza al coaching ontológico. Se trata de un escuchar que trasciende lo dicho, que procura acceder al ser, en este sentido se trata de un escuchar ontológico, que da acogida al ser del otro. Apertura y Acogida son los pasos esenciales de la danza del conocimiento del alma humana, mediante las acciones de hablar y escuchar.

La apertura mental del escuchar se da en contextos dialógicos de confianza y donde se legitime la pluralidad, y en esta tesis de intervención organizacinal, ofrecemos como espacios dialógicos de creación y soluciones, a mesas de diálogos facilitadas y moderadas con metodologías de síntesis, preguntas, participación y concenso.

Según Maturana (1992), es esencial la aceptación del otro como un legítimo otro", en igualdad de condiciones, dado que todos somos un particular observador, dentro infinitas posibilidades de ser y observar.

La apertura implica aceptar e integrar la posibilidad de que existen otras formas particulares de ser, es decir apertura a la diferencia. Si partimos de la premisa de que todos somos válidos, de que nadie es superior ni inferior a pesar de las diferencias, sino iguales en esencia (de donde procedemos y hacia dónde vamos), podemos lograr escuchar a las personas que son diferentes a nosotros a partir de un terreno común. La escucha activa es la apertura al otro en cuanto a ser humano diferente, esto sucede cuando podemos abrirnos, contener y aprender a abrazar la realidad del otro.

Es imprescindible lograr percibir el estado emocional de la conversación, tanto de uno como del otro, el estado emocional marca una distinción en relación a la predisposición o falta de ella para la acción, por ejemplo: hay emociones como la

tranquilidad o el buen humor, que nos predisponen a estar más receptivos o expansivos y otras emociones más restrictivas como el enojo o la tristeza que filtran y disminuyen la posibilidad de acuerdos y acciones. El sustrato emocional-energético es el primer terreno a diagnosticar y nutrir para lograr nuevas y expansivas acciones.

En esta tesis se propone como figura fundamental el rol del facilitador, quien analizara y canalizará el sustrato emocional-energético del diálogo organizacional para gestar un trasfondo emocional fértil que genere nuevas posibilidades de acción. Por tanto, el rol de facilitador o moderador es fundamental en la mesa del diálogo para la resolución de conflictos intra-organizacionales.

Es importante destacar que la teoría de Maturana (1992), aborda la idea de que todo ser vivo es un sistema cerrado que está creándose a sí mismo de manera permanente y, por lo tanto, reparándose, manteniéndose y modificándose, siendo un sistema autopoiético, es decir, un sistema que se reproduce, crea y repara sus propios elementos, como una herida que sana.

A juicio de Maturana (1992), conocer significa partir de bases biológicas, teniendo como sustento biológico la experiencia humana. Maturana (1992), parte de dos posturas diferentes, dos caminos de pensar y explicar; una postura la llama objetividad sin paréntesis, donde la base de esto es que los objetos existen independientemente del observador y que así se supone son posibles de conocer; la otra postura, Maturana (1992), basándose en las ideas Edmundo Husserl, la denomina objetividad entre paréntesis; su base emocional consiste en el goce de la compañía del otro. Este enfoque no niega la distinción de objetos y la experiencia del ser, pero las explicaciones no están basadas en la referencia a objetos sino en la coherencia entre experiencias.

Desde esta perspectiva, el observador se convierte en la fuente de todas las realidades, configurándolas él mismo mediante sus acciones identificatorias, donde emerge el dominio de la ontología configurativa: el ser se configura a través del hacer del observador. Cuando se toma este camino de explicación, es viable darse cuenta de que nadie está en posesión de la verdad y que existen muchas realidades posibles.

La Acción desde el Lenguaje y Coaching Ontológico

El coaching ontológico es un proceso que ayuda a una persona o a un conjunto de personas organizadas a llegar a donde desea estar, desde el lugar en el que se encuentra ahora, es un método que asiste a las personas u organizaciones a extraer lo mejor de sí mismas, y lograr su mejor versión. Mediante preguntas se intenta que el cliente amplíe la perspectiva de su observador interno y en consecuencia visualice nuevas posibilidades de acción. Es esencialmente cambio y creatividad.

El coaching ontológico despliega la actitud y aptitud de la persona para la desarrollar nuevas ideas de cambio y enlace, sondear lo que no han experimentado en la vida para abrir nuevos caminos y horizontes. Nos motiva a ser creativos para alcanzar las metas más elevadas. Es una herramienta para delinear planes de vidas personales u organizacionales.

Figura 8. Figura representativa del rol del coach ontológico.
Fuente: *https*://opmintegral.com/coaching-de-proyectos/el-coach-aliado-clave-para-el-gerente-del-proyecto/

Se pueden sintetizar los objetivos más beneficiosos del coaching ontológico:

1. Incorporar habilidades de inteligencia emocional.
2. Resolver conflictos.
3. Ampliar destrezas de liderazgo.
4. Trabajo en equipo.

5. Alcanzar una mejor calidad de vida.

6. Re diseñar conductas permitiendo expandir poder de acción.

El modelo O.S.A.R. Del coaching ontológico aplicado al mundo organizacional

La Sigla O.S.A.R. se compone de las siguientes palabras claves: la “O” de ser Organizacional, la “S” de Sistema, la “A” de Acciones y la “R” de Resultados, el concepto de Sistema representa a todo el Iceberg: el mar, el aire, entre otros., es decir, todo el ambiente, clima, y escenarios en los que la Organización o el Ser Organizacional se desenvuelve. Se puede representar en la siguiente imagen tan conocida con el nombre de “iceberg”:

Fuente:

Figura 9. Modelo O.S.A.R.

http://rodrigosilvaortuzar.blogspot.com/2016/03/coaching-ontologico-en-las.html

Es relevante la distinción entre: "Fenómeno y Explicación", la cual está justamente ubicada entre el ser organizacional y las acciones, la cual hace referencia a que cada observador interpreta o explica los fenómenos a partir del observador que es, por tanto, es clave gestionar esta distinción, pues en un contexto de coaching ontológico ejecutivo, el coach puede hacer consciente que la forma de interpretar y explicar los fenómenos, lo lleva, antes que tomar acciones, a tomar una decisión. Es decir que es un gran desafío que un gerente o ejecutivo tome

conciencia de que su forma interpretar, lo puede llevar a tomar decisiones negativas para el sistema. Se puede representar lo expuesto, mediante el siguiente gráfico:

Figura 10. Modelo O.S.A.R. (2)
Fuente: https://dokumen.tips/documents/modelo-osar.html

El modelo O.S.A.R. propuesto por el coaching ontológico (Observador, Sistema, Acción y Resultados) desarrollado por Rafael Echeverría (2003), permite visualizar el proceso que se desarrolla en vida para lograr resultados.

Los resultados que se obtienen son producidos por acciones realizadas por un observador particular. Desde el Coaching se denomina “observador” al ser que estamos siendo, con nuestras percepciones, emociones, patrones conductuales, historia personal, entre otros.

La efectividad de los resultados es justipreciada por el observador. Si los resultados son los esperados el proceso termina, de lo contrario podrían reinventarse nuevas acciones y lograr el objetivo. Sin embargo, hay situaciones en la que ya se prueban distintas acciones y los resultados siguen siendo insatisfactorios. Es en esta situación cuando el coach intenta orientar a las personas para achicar la grieta entre el resultado obtenido y el resultado que se quiere lograr. Es decir, el coach acompañará al observador para descubrir aquello que no puede ver, y ahí surge la posibilidad de que el observador cambie de posición y también se abra un abanico de nuevas acciones.

El coach asiste en facilitar un cambio en el tipo de observador que está siendo la persona, despejando o diluyendo interpretaciones y emociones que están limitando el potencial de la persona para producir los resultados deseados. El coach facilita y orienta el proceso de aprendizaje del tipo de observador que es cada persona, para que amplíe sus posibilidades de crecer. Se diferencian niveles de aprendizaje:

1. Aprendizaje de 1° Orden, aprendizaje en la capacidad de acción: se da cuando aprendemos a realizar nuevas acciones y eso nos permite generar nuevos resultados,

2. Aprendizaje en el 2° Orden, aprendizaje en la manera de observar: se da cuando cambiamos algunos pensamientos, percepciones o juicios limitantes sobre nosotros mismos, sobre otras personas o sobre alguna realidad y eso amplía nuestras posibilidades de acción.

3. Aprendizaje en el núcleo del observador que somos, aprendizaje transformacional: (cuando tocamos y modificamos el núcleo del observador que somos). Se da cuando transformamos creencias y supuestos profundamente arraigados y que forman parte de nuestra manera usual de ser y estar en el mundo. Cuando se logra este tipo de aprendizaje en el núcleo del observador se siente que el Ser se transformó, este orden de aprendizaje es el más profundo y de resultados más decisivos, profundos y potentes. El coaching ontológico se orienta a este tipo de aprendizaje.

Todo proceso de aprendizaje a su vez ocurre dentro de un sistema particular que también es necesario considerar en cuanto a sus características y prejuicios inconscientes que lo estructuran, el ser del sistema.

1.2. Facilitación de Procesos Grupales de Arnold Midell

En el marco de la facilitación de grupos es primordial percibir las dinámicas subyacentes que se despliegan en los procesos grupales -aparte de los manifiestos y aparentes- sustancialmente cuando se vivencian situaciones invisibles de inequidad en cierto tipo de vínculos o ejercicio del poder.

En estos casos es indispensable el rol del facilitador y la aplicación de sus destrezas, las cuales se orientan a mejorar la comunicación, operar eficientemente en el caso de conflicto de intereses y a tomar decisiones democráticas que todos puedan afianzar.

En síntesis, el facilitador asiste a invocar “el espíritu o energía grupal” y manifestarlo mediante de estructuras y acciones consensuadas que conduzcan al grupo a la realización de sus objetivos y visión.

En la destreza de la facilitación grupal o de colectivos para lograr equidad, democracia y el bien mayor del grupo es necesario identificar los participantes que tienen poder -ya sea formalmente reconocidos o informalmente desarrollados- dado que el uso irresponsable del poder produce daño a otras personas y al grupo específicamente.

Arnold Mindell (2005), propone una metodología orientada a procesos, en la cual el conflicto es concebido como una oportunidad de crecimiento y transformación, por tanto, propone que es necesario reconocerlo, abordarlo, dialogarlo, en vez de evitarlo. Si lo aceptamos y abordamos, si trabajamos con las tensiones y los problemas, podemos escuchar sus mensajes y decodificarlos para evolucionar y abrir el espacio a la tercera posición: que es la creación de comunidad de intereses mediante la ayuda del facilitador.

En la “Teoría de Trabajo de Procesos” de Arnold Mindell (2005), los conceptos primordiales se basan en los procesos sociales y comunitarios, mediante el camino de la experimentación personal, social y colectiva. El aporte fundamental de esta teoría está en compartir desde la diversidad y la tolerancia a la diferencia a través estados positivos y constructivos. Se utilizan la técnica de visualizaciones de estados deseados conjugando tres dimensiones: la persona, el grupo y la comunidad, siendo indistinto cualquier tipo de organización, ya sean con o sin fines de lucro, públicas o privadas.

Arnold Mindell (2005), en su libro “Sentados En el Fuego y Trabajo de Procesos” sostiene que crear libertad y relaciones inclusivas en los grupos conlleva esfuerzo, voluntad y energía, dado que cuesta tiempo y valentía aprender a permanecer en el fuego de la diversidad y estar centrado en los momentos difíciles.

El modelo de trabajo de procesos grupales

Nos aporta novedosas perspectivas en relación a los siguientes conceptos:

Caos: En el trabajo de procesos el conflicto y los momentos de caos tienen un gran valor dentro del proceso de grupo, dado que encauzados generan crecimiento y aprendizaje.

Aprendizaje: el conflicto se concibe como el mejor maestro y aliado para la generación de evolución e integración.

Corazón Abierto: el trabajo de procesos consiste en sentarse a corazón abierto en el “fuego del conflicto y no quemarse” y “se utiliza el calor para crear comunidad”.

Conocimiento de uno mismo: se refiere a que somos parte de todos los conflictos que nos rodean, y apela a la aptitud de autoobservación y autoconciencia para llegar a ser parte de la solución. Es decir, que todos los involucrados en una “línea de fuego” somos protagonistas tanto del caos como de la paz y solución.

Lo Desconocido o Diversidad: se fundamenta que una sociedad sustentable en el tiempo y en cuanto a calidad de las relaciones se basa en el respeto por lo desconocido, en definitiva, por la diversidad.

El trabajo de procesos adopta una actitud de democracia profunda, la cual valora y considera necesaria la diversidad de condiciones, estilos, prácticas y estados de conciencia que se viven tanto en el interior de la persona como dentro de un grupo -incluso aquellos considerados como impropios, intolerantes o políticamente incorrectos- ya que al explorarlos proporcionan información valiosa y única, que puede transformarse en una contribución vital al bienestar y la efectividad del individuo u organización como un todo.

La democracia profunda es la habilidad de reconocer la misma jerarquía a diversas realidades

Se conciben cuatro niveles relacionales en la Teoría de Procesos:

1. **Intra (intrapsíquico)**
2. **Inter (interpersonal)**
3. **Grupal (sub grupos)**
4. **Transpersonal \ Sistémico**

Figura 11. Los cuatro niveles intra relacionales de la teoría de procesos grupales.
Fuente: https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4112/gjmc1de1.pdf

Rango y tipos: social, psicológico y espiritual

Mindell (2005), define el rango como "la suma de los privilegios de una persona". También dice que es "una actitud o poder consciente o inconsciente surgido de la cultura, del apoyo comunitario, de la psicología personal y/o del poder espiritual" ya sea por vía de herencia o porque lo hayamos adquirido a través de un arduo trabajo interno. El rango define y organiza gran parte del comportamiento comunicacional, especialmente cuando uno se encuentra en situaciones "calientes", donde el conflicto está en acción.

Tipos de Rango:

Afortunadamente hay muchas personas que son conscientes del rango que poseen y de que el incorrecto uso del mismo puede causar daño a otras personas. Desde esa consciencia utilizan su poder no para escudar sus prerrogativas sino más bien para aportar al bienestar de los grupos que componen, dando lugar y espacio a

las quejas de quienes soportan injusticias y creando medios para empoderar a dichas personas.

En todos los grupos sociales existen personas que naturalmente poseen poder, destrezas y compromiso al servicio de todos, es desde este rol de servicio que debemos comenzar a comprender el papel de liderazgo.

1. **Rango social:** *depende del contexto y cultura*. Proviene de la raza, género, orientación sexual, clase, dinero, puesto laboral, antigüedad dentro de una estructura, religión, educación, salud, color de la piel, belleza, edad, ideales, credo, entre otros.
2. **Rango psicológico:** es menos contextual concede más independencia y es más profundo. Deriva de sentirse una persona segura y confiada en el mundo, del autoconocimiento interior o la autoestima. También se desarrolla al subsistir al sufrimiento y resurgir fortalecido y más compasivo, aquí adquiere relevancia en el sujeto la resiliencia entendida esta como capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También implica volver a la normalidad fortalecido y con más herramientas de solución.
3. **Rango espiritual:** está en el interior de cada persona, solo cada individuo tiene el poder cultivarlo. Surge de haber trabajado el interior a nivel de la esencia, del sentido de la vida, de una conexión trascendente que te guía y te mantiene centrado hasta en una tempestad. Quien tiene una conexión fuerte con su esencia y el sentido de la vida tiene fe en que todo va a salir bien, y mantiene la sosiego ante la adversidad, es decir en los momentos más arduos y dolorosos de la vida.

Los roles

Coexisten diferentes roles en todos los contextos. En la realidad consensuada son los estructurales, como director, secretario, administrativo, entre otros. En el nivel relacional los roles son expresiones de los procesos o dinámicas del grupo (líder/seguidor, víctima/agresor). Cada rol es un “espíritu del tiempo”, como un prototipo que requiere ser expresado.

Cada rol es mucho más amplio que nosotros y a la vez nosotros somos más amplios que cualquier rol. Por ello, las personas no son los roles. Un grupo juicioso y

efectivo es aquél que habilita a las personas que lo integran para que sean capaces de moverse fluidamente entre roles.

Figura 12. Figura que simboliza la resistencia del grupo a las nuevas ideas o salir del campo de confort.
Fuente: https://amandapalazon.com/la-teoria-del-cambio-segun-kurt-lewin/

El campo

Se considera que cuando un grupo de personas se junta, se crea un campo de conciencia común. Para que ese campo funcione, cada persona debe expresar su verdad auténticamente. Con que una sola verdad o voz sea silenciada y dejada fuera, aunque el grupo ni si quiera tenga consciencia de ello, el campo tendrá obstáculos.

Se busca que cada persona pueda hablar sin miedo a castigos, culpas o vergüenzas.

Límites

Los límites son aquellos momentos en los que una persona o grupo es incapaz de completar lo que quiere expresar sobre una cuestión, porque le toca personalmente por restricciones actuales o pasadas del grupo. Es bueno preguntar a la persona por qué le es difícil completar lo que quiere decir, para ir más allá de su límite.

Puntos Calientes o Críticos en la comunicación

Son los momentos intensos con gran carga emocional entre personas o dentro del grupo, con algún tema vedado o caliente que causa que todos se silencien o se congelen. Estos son puntos que escalarán en problemas más

adelante. Es bueno trabajar los puntos calientes con suavidad y profundizar en los sentimientos o emociones de cada lado del conflicto. Pueden ser la puerta para profundizar en el trabajo de procesos.

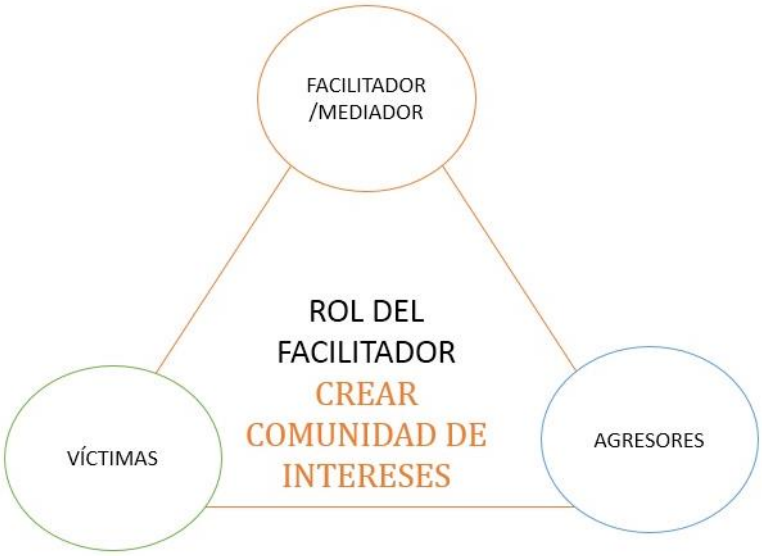


Figura 13. El triángulo del poder.
Fuente: Elaboración propia, 2021

En síntesis, para la teoría en cuestión la facilitación es el arte de fundar comunidad, lo cual implica: desde hacer un trabajo de limpieza intrapersonal que ha de llevar a desprendernos de ciertos hábitos y prejuicios asumidos como parte de nuestra identidad individual hasta incorporar la autocrítica, con el objetivo de dejar espacio al otro que tanto nos aporta; hasta aprender a reconocer y dar apoyo a un liderazgo creativo, de servicio y enfocado en el empoderamiento. Logrando la creación de espacios y estructuras de gestión o gerencia que beneficien la participación de todas las voces, esencialmente de aquellas marginadas, fuera y dentro de nosotros.

En una estructura opresiva y otra liberadora existen dos roles fundamentales: personas con más poder y personas con menos poder que se enfrentan a las primeras, en la cual los primeros se convierten en agresores-dictadores y los segundos en víctimas-terroristas, o, por el contrario, unos en líderes-facilitadores al servicio del grupo y otros en empoderados-opositores. Más allá de estos dos roles, la ayuda necesaria para crear comunidad de intereses viene de un tercer rol que se

añade a los dos anteriores cerrando así el triángulo del poder: Es el rol del mediador o facilitador.

El facilitador es capaz de escuchar todas las voces: a los que tienen poder y a los que no lo tienen, al agresor y a la víctima, a los que defienden sus privilegios y a los que los cuestionan. Su escucha es sincera, activa y profunda, sin prejuicios, sin estar influida por sus propias creencias. Es también el papel de quien contribuye con su escucha, presencia y actos a crear un espacio de participación y cooperación en el que se puedan expresar todas las voces superando los miedos y creando confianza.

El facilitador se dispone al servicio del grupo contribuyendo con sus palabras y actos a que el espíritu grupal se exprese con toda su vitalidad y belleza, convirtiéndose así en un verdadero líder para el grupo.

Los tres niveles del campo grupal de un Equipo de Trabajo

Un facilitador puede ayudar en cualquiera de estos casos, trabajando con el grupo en tres niveles básicos en los que se manifiesta el campo grupal:

En el nivel primario

El facilitador observa los estilos de comunicación presentes en el grupo y las estructuras organizativas manifiestas e interviene si es necesario para proponer un estilo de comunicación no violenta, fomentar el diálogo, como base para la creación de un espacio de participación exploratorio y decisorio, a través del cual se pueda expresar plenamente el ser del grupo; o dar sugerencias sobre la necesidad de introducir nuevas estructuras organizativas o cambiar algunas de las existentes.

En el nivel secundario

El facilitador observa los roles y dinámicas ocultas del campo grupal, visibles a través de ciertas señales e interviene para aumentar la conciencia grupal sobre posibles estructuras opresivas presentes en el grupo, especialmente cuando son la causa de abusos de poder por una parte del grupo y de sentimientos de desengaño y venganza por otra. Ayuda a crear un espacio de seguridad en el que las personas pueden expresar por completo sus opiniones y emociones, y contribuye a desbloquear polarizaciones y barreras comunicativas, recuperando la fluidez, la confianza y la armonía.

En el tercer nivel

Denominado “esencia”, el facilitador propone diferentes técnicas encaminadas a favorecer la conexión del grupo y de cada una de las personas que lo forman, con el espíritu que lo anima, con el fin de comprender mejor el propósito, la visión que les hace estar juntos, y buscar maneras de hacerla manifiesta, de conseguir que se exprese a través de las acciones que el grupo emprenda.

El objetivo último no es resolver problemas o conflictos, es más bien aumentar la conciencia de nuestro ser relacional y grupal, aprender a reconocer y honrar las diferencias y contribuir a hacer realidad nuestros sueños y visiones más excelsas. La facilitación nos invita a desarrollar una actitud creativa ante la vida, a aumentar nuestra capacidad expresiva y creativa, a generar armonía y belleza; fomenta el empoderamiento individual y colectivo y el desarrollo de un liderazgo distribuido y al servicio del grupo y de la comunidad, en última instancia, al servicio de la humanidad y de la vida en su totalidad.

El facilitador despliega la capacidad de sostener, de dar espacio y continuidad a la vos transpersonal del espíritu grupal constituido por la pluralidad de voces que lo componen, logrando más democracia e inclusión de las voces minoritarias (voces que desagradan).

En los Equipos no hay que trabajar primariamente sobre nuevas normas o consensos, sino más bien cómo se sienten las personas ante las diferencias. Ante un conflicto sobrevivimos atentos a las habilidades de tolerancia interpersonales, no por crear nuevas normas o reglas.

La armonía no es la ausencia de conflicto. Armonía es colaborar con la paz y el conflicto. Einstein decía que amor y conflicto son lo mismo, el conflicto es evolución, tanto el conflicto como el amor son presión al cambio.

1.3. Metodología de Moderación Grupal del Metaplan creado por Eberhard Schnelle

El enfoque del método dialéctico permite comprender que todo método tiene un sustento filosófico, en tal sentido el estudio concluye que el método dialéctico está fundamentado en el pensamiento filosófico marxista, desarrollado por Lenin y posteriormente por Mao; y desde la óptica sociocultural y pedagógica encontramos a Vigotsky, puesto que asumió como base teórica el pensamiento filosófico marxista para tratar los problemas psicológicos del aprendizaje.

En este sentido el uso dado en la investigación al método dialéctico, parte de la descripción de los conocimientos limitados en relación a la contradicción, cambio y práctica; además, como resultado originaron deficiencias en la formación científica de la población objeto de estudio.

Este método dialéctico, a juicio de Álvarez Undurraga (2002), con relación a los conocimientos es un estudio que evidencia el carácter absoluto de los datos que se recojan y que permiten ver la realidad desde periodos de avance, retrocesos y estancamientos, además tiene un carácter histórico porque son cambiantes y responden a realidades y necesidades concretas, respondiendo a una realidad concreta del altiplano peruano, para unos puede constituir un sesgo porque una misma realidad es observado con diferentes experiencias y visiones, depende con que ojos se observa una realidad; es decir, un mismo hecho concreto puede tener distintas apreciaciones como producto de la concepción filosófica del que observa.

En el caso del Meta plan, que es enfocado en razón de la contradicción en sus elementos internos, forma parte de la metodología cualitativa de grupo, que busca generar ideas y soluciones; desarrollar opiniones y acuerdos; o formular objetivos, recomendaciones y planes de acción. Es un método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes de una manera equitativa. Se busca facilitar la concentración y el entendimiento de las ideas, usando "voz, oído y vista" que exista un moderador en movimiento constante alrededor de la sala.

Su instrumento de recolección de información son las tarjetas, por el gran componente visual que aportan en la discusión. Esta metodología implica la participación de líderes en la discusión, conocidos como moderadores. Su rol es fundamental para el desarrollo de las actividades, ya que son ellos quienes

estructuran el proceso de análisis y discusión, de acuerdo con el contexto de cada uno de los grupos de trabajo.

Metodología

Al iniciar las mesas de trabajo, es ideal que el moderador haga una ronda de presentación de los asistentes, con preguntas que inviten a presentar: sus nombres, profesión e intereses o expectativas. Este primer acercamiento genera proximidad entre los participantes y facilita el trabajo de grupo.

Dentro de este proceso de aproximación se invita a los integrantes escriban sus nombres, profesión, entre otros. y lo tengan en un lugar visible. El Metaplan inicia entonces con la introducción de una pregunta. Cada una de las personas que participa debe escribir en una tarjeta una frase, palabra o idea que responda al tema en discusión. Luego, cada asistente ubica su tarjeta en un tablero, previamente dispuesto para tal fin. Las tarjetas se deben agrupar por temas. La idea es que los participantes creen categorías, en donde vayan agrupando las respuestas de acuerdo con la afinidad que haya entre éstas. Dichas categorías deberán tener un título que haga referencia al tema del que hablan o al que se refieren las tarjetas en él contenidas.

El componente visual de las respuestas es muy importante, ya que esto permite que los demás participantes analicen y discutan otras ideas que no habían contemplado antes. El rol del moderador es fundamental en esta etapa, toda vez que desde este momento se estructuran las categorías generales para responder a la pregunta, y además se construyen conclusiones y propuestas que recogen la opinión de todos los participantes.

Al finalizar la discusión del Metaplan, se designará a un relator designado por el grupo, quien expondrá frente a los demás grupos, con ayuda del tablero, las conclusiones a las cuales llegó su mesa de trabajo.

Canal Visual para Establecer una Comunicación Efectiva en el Grupo:

En Metaplan, la visualización se constituye en una herramienta poderosa de comunicación oral y escrita e implica un suplemento de los signos visuales y ópticos. Los signos ópticos son utilizados para mejorar la comunicación. Durante el proceso

todas las contribuciones son escritas en cartulinas, utilizando letras de imprenta grandes, dibujos o gráficos, las cuales son puestas en un lugar visible para todos.

La visualización reduce el peligro de "ir en círculos", ayuda a almacenar ideas, la información siempre se mantiene accesible, entre otros. También aumenta la capacidad de absorción de información y reduce los malos entendidos. Además, clarifica ideas, aumenta la intervención ya que todos los participantes escribirán al mismo tiempo y no habrá interferencia a las ideas individuales.

¿Quién Dirige al Grupo en la Aplicación del Metaplan?: El Moderador o Facilitador

El Metaplan trabaja con un moderador o facilitador (en algunas metodologías se utiliza un facilitador), su función principal es la de ayudar a mejorar el entendimiento mutuo. Su objetivo es el de ofrecer al grupo las técnicas de comunicación necesarias, en el momento preciso para que los participantes puedan encontrar las soluciones efectivamente. El facilitador además debe promover la construcción del aprendizaje. ¿Qué debe considerar el moderador facilitador? El moderador – facilitador debe considerar y desarrollar las siguientes habilidades:

- Ser el catalizador en el proceso de aprendizaje y de la toma de decisiones del grupo.
- Usar las herramientas del Metaplan de manera que las opiniones sean claras, concisas y accesibles para todos los participantes.
- Ofrecer reglas que correspondan a situaciones dadas y que estimule el desarrollo de nuevas reglas.
- Provocar discusiones para captar conflictos latentes y movilizar la energía creativa del grupo.
- Observar el estado de ánimo de los participantes y estimularlo para mantener un flujo constante de ideas. Integrar a los participantes en el proceso del Meta plan.
- Evitar discusiones de materias que requieran los conocimientos de un experto entre los participantes.
- Evitar las acciones justificativas de los participantes para soslayar una atmósfera de conflicto.
- Proveer retroalimentación positiva y constructiva, incluyendo retroalimentación emocional para que así los participantes hagan lo mismo.

- Crear una atmósfera placentera e informal para que propicie una comunicación libre y de relaciones amistosas.
- Abstenerse de tomar un rol jerárquico como líder del grupo, de esta manera el grupo aprenderá a manejarse por sí solo.
- Hacer trabajar al grupo primero individualmente y luego como grupo.

1.4. Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus

Planificación

La planificación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado (Cortés, 1998).

La planificación es un curso intencionado de acción, que pretende arribar a un "orden democrático en el que la orientación del desarrollo plasme la voluntad de la mayoría y haga posible la concurrencia de todos los actores también responde al valor de la igualdad" (CEPAL, 2010, págs. 6-8).

Figura 14. Planificación estratégica y planificación operativa anual.
Fuente: http://www.openconsulting.com.ec/noticias-openerp/18-planificacion-estrategica-y-planificacion-operativa-anual

Planificación Estratégica Situacional

Es una de las herramientas para la planificación estratégica de políticas públicas. El modelo está concebido especialmente para los problemas públicos y es aplicable a cualquier organismo cuyo centro de juego no es el mercado, sino que tiene como objetivo la ciudadanía y como resultado el bien común. En tal sentido el criterio de eficiencia se traslada hacia lo social, lo económico y lo político.

La Planificación Estratégica Situacional se basa en un análisis situacional donde intervienen todos los actores del juego social, concentrándose en problemas actuales o potenciales y no en sectores o materias.

Características

Consiste en el examen de la situación sobre la base de los determinantes y condicionantes de la misma, consiste también en la identificación y ubicación de los problemas y actores sociales inmersos en la situación. El diagnóstico de la situación tiene las siguientes características:

- Existen distintos actores que explican la realidad. La fuerza social que explica la realidad está dentro de ella y está determinada y condicionada por intereses, visiones, creencias, ideología. También dependerá de la posición en que se encuentre la fuerza social que explica la situación (posicionamiento).

- Permanente los cambios que se están dando en la realidad.

- Versión del actor promotor que explica y también el punto de vista de los otros actores.

- Articulación de lo aparente con lo esencial.

- Situación como totalidad con distintos planos y dimensiones de la realidad.

Planificación Estratégica Situacional según Carlos Matus

Carlos Matus (1985), pretende sentar las bases de una investigación que vaya más allá del problema de la estrategia de acción económica y se adentre en el ámbito de una teoría general de la acción política de clases, de la cual la planificación económica es un método auxiliar. Se desarrolla la tesis de que la planificación económica debe definirse de nuevo, tanto en su concepción como en sus técnicas y que el camino para esa redefinición exige construir una teoría general de la acción política de clases, donde la planificación política y el plan político constituyen un buen ejemplo de la más general de las teorías sobre decisiones sociales.

Que la planificación económica debe abandonar su concepción puramente normativa para adentrarse en el campo de la estrategia y tácticas de acción

incorporando la corriente del pensamiento cibernético y de la teoría general de sistemas.

Que las técnicas de planificación económica no pueden concebirse en forma aislada de las técnicas de planificación política, desde el momento que la planificación económica es sólo un aspecto, si bien muy importante, de la planificación política, y existen fuertes relaciones entre ambas.

Sobre esta base, Carlos Matus (1985), desarrolla los siguientes temas:

Sobre los sistemas autopoiéticos: resaltando el protagonismo de los conceptos de sistema y estructura; de transformación estructural; y el rol de la cibernética: además que el paso de la cibernética funcional a la estructural es de gran apoyo para la teoría de la transformación social siempre que se redefinan conceptos básicos como el de estado.

Sobre la teoría de las situaciones sociales: involucra el desarrollo y aplicación de los conceptos de situación; genosituación y fenosituación; la situación como unidad dialéctica; la transformación de entidades antagónicas, entre otros. Además, concluye que el énfasis debe ser puesto en la fenosituación para destacar el papel de las fuerzas sociales en la construcción de la situación.

Sobre las categorías y leyes fenosituacionales y genosituacionales: se relaciona con los hechos sociales y las estructuras situacionales; el ámbito y alcance de las leyes fenosituacionales; las leyes genosituacionales; el carácter de las leyes macro y microsituacionales. Además, alude a las estructuras en la genosituación: las relaciones desiguales; la contradicción dialéctica; la relación situación-escenario; la estructura económico-social; la estructura político-jurídica; la estructura ideológica; los estudios en la formación de la conciencia social.

Asimismo, refiere a las fuerzas sociales: grupos, clases y fuerzas sociales; el concepto de fuerza y correlación de poder y correlación de fuerzas. También se incluye el tema de la la transformación de las situaciones.

Momentos de la Planificación Estratégica Situacional

Matus (1985), describe cuatro momentos básicos que rigen la P.E.S. Se aclara que son momentos y no etapas porque constituyen instancias entrelazadas

que se repiten constantemente y en un orden alternante, operando por preponderancia de aspectos.

1- **Momento Explicativo**: el actor que planifica intenta explicar las causas de los problemas que enfrenta en su gestión, interrogándose continuamente sobre las oportunidades y posibilidades con que cuenta. El diagnóstico y la explicación situacional no es una recitación unidireccional del planificador sino un diálogo dinámico entre varios actores sociales. La selección de los problemas relevantes se grafica en un flujograma situacional, procurando identificar los nudos críticos, que son núcleos explicativos. Las variables se ordenan en base a tres instancias o niveles. El nivel uno se refiere a los flujos de producción social, el nivel dos se relaciona con las acumulaciones sociales y el nivel tres se vincula con las reglas básicas del sistema o genoestructura.
2- **Momento Normativo:** los que planifican diseñan "como debe ser la realidad" o la situación. Es un momento dinámico orientado a explorar escenarios diversos de cálculo, relaciones y estrategias diversas. El plan se concibe como modular, compuesto por unidades que pueden añadir, dimensionarse y combinarse de distinta manera, según los objetivos seguidos y las situaciones que se presenten.
3- **Momento Estratégico:** se refiere a la elaboración de viabilidad del diseño normativo. Se recrea cómo sortear los obstáculos que se oponen al cumplimiento de los objetivos. Generalmente los obstáculos se originan en limitaciones: de poder político, de recursos económicos y de capacidades organizativas e institucionales. La planificación es un cálculo que antecede y gobierna la acción. Para construir viabilidad se requiere accionar con destreza y dinamismo ante los cambios situacionales.

2. MARCO TEÓRICO NORMATIVO LEGAL

2.1. Constitución de la Nación Argentina

La Constitución establece que cada provincia establecerá para sí una Constitución conforme el sistema representativo republicano, acorde a los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; garantizando su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Y al gobierno federal le corresponde garantizar a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones. (Constitución de la Nación Argentina, 1994, Art. 5)

2.2. Constitución Provincial

Composición

En relacion al Poder Judicial de cada Provincia, la Constitución establece que que el mismo es ejercido por un Tribunal Superior de Justicia y por los demás tribunales inferiores, con la competencia material, territorial y de grado que la misma establece y las leyes respectivas (C.N.A. Art. 152).

En relación a la Unidad de jurisdicción. El ejercicio de la función judicial corresponde únicamente al Poder Judicial de la Provincia que corresponda. (C.N.A. Art. 153)

Competencia

Atañe al Poder Judicial de cada Provincia el conocimiento y decisión de las cuestiones que traten sobre los puntos tutelados por la Constitución, por los tratados que celebre la Provincia, por las leyes y demás normas provinciales; de las causas que se susciten contra empleados o funcionarios -que no estén sujetos al juicio político ni enjuiciamiento ante el Jurado-, entre otras (C.N.A. Art. 153).

Integración

El Tribunal Superior de Justicia se compone por siete miembros, y puede dividirse en salas, asimismo elige anualmente entre sus vocales un Presidente. (C.N.A. Art. 164)

Atribuciones

Las Facultades o Atribuciones del Tribunal Superior de Justicia se describen a contiunuación.

1. Establecer el reglamento interno del Poder Judicial de la Provincia que debe colaborando con los principios de celeridad, eficiencia y descentralización.
2. Ejercer la superintendencia de la Administración de Justicia sin perjuicio de la injerencia del Ministerio Público y de la delegación que establezca respecto de los tribunales de mayor jerarquía de cada circunscripción o región judicial.
3. Crear la escuela de especialización y capacitación para magistrados y empleados, con reglamentación de su funcionamiento.
4. Preparar y elevar el cálculo de recursos, gastos e inversiones del Poder Judicial al Gobernador para su consideración por la Legislatura dentro del presupuesto general de la Provincia.
5. Presentar a la Legislatura por intermedio del Poder Ejecutivo proyectos de leyes sobre organización y funcionamiento del Poder Judicial.
6. Aplicar sanciones disciplinarias a magistrados, funcionarios y empleados judiciales, atento al régimen y procedimiento que corresponda.
7. Designar a su personal en base a procedimientos o concursos que garantice la igualdad de oportunidades y la selección por idoneidad.
8. Remover a los empleados del Poder Judicial
9. Notificar anualmente al Poder Legislativo sobre la actividad de los tribunales.
10. Revisar con los demás jueces las cárceles provinciales.

El Tribunal Superior podrá delegar en su Presidente las atribuciones previstas en el punto 2 de este artículo. (C.N.A. Art. 166)

2.3. Ley Organica del Poder Judicial. Ley 8.435

Tribunales. El Poder Judicial de la Provincia es ejercido por el Tribunal Superior de Justicia por las distintas Cámaras las cuales se organizan por materia o fuero: por ejemplo en lo civil y comercial, en lo contencioso-administrativo, en lo criminal y correccional, de acusación, del trabajo y de familia; por los jueces en lo civil y comercial, de instrucción, correccional, de faltas, electoral, de familia, de menores, de conciliación y de paz, entre otros. Se aclara.que atento a los cambios en las necesidades socio culturales se van creando nuevos fueros específicos (L.O.P.J.C.. Art. 1).

El Tribunal Superior de Justicia tendrá competencia territorial en toda la provincia; las cámaras y jueces, en las circunscripciones, secciones judiciales o territorios que la ley determine.

Magistrados y Funcionarios. Los magistrados del Poder Judicial son los vocales del Tribunal Superior de Justicia, de las cámaras y los jueces. Y son funcionarios del poder judicial los miembros del ministerio público-fiscal y los asesores letrados, los relatores, los secretarios, los prosecretarios, oficiales de justicia, ujieres, notificadores, médicos forenses, directores, subdirectores. (L.O.P.J.C.. Art. 2)

División en Salas. El Tribunal Superior de Justicia se divide en salas integradas por tres miembros cada una. (L.O.P.J.C.. Art. 10)

Superintendencia. **El Tribunal Superior de Justicia para la funcion de gobierno del PoderJudicial, tendrá las siguientes atribuciones:**

1.- Ejercer la Superintendencia de la Administración de Justicia, sin perjuicio de la intervención del Ministerio Público y de la delegación que establezca respecto de los Tribunales de mayor jerarquía de cada Circunscripción o Región judicial. Las decisiones se adoptarán con la presencia de por lo menos cuatro de sus miembros y por mayoría. En caso de empate el voto del Presidente se computará doble.

2.- Dictar el Reglamento Interno del Poder Judicial atendiendo a los principios de celeridad, eficiencia y descentralización.

3.- Implementar un procedimiento para la designación de los empleados que garantice la igualdad de oportunidades y la selección por idoneidad.

4.- Nombrar y remover a su personal.

5.- Fijar el régimen disciplinario y aplicar las respectivas sanciones a Magistrados, Funcionarios, Auxiliares y Empleados, respetando el derecho de defensa. El procedimiento aplicable debe contemplar el Sumario Administrativo previo en los casos de multa, suspensión superior a diez (10) días, cesantía o exoneración. Las sanciones de suspensión, cesantía y exoneración no pueden aplicarse a los Magistrados y Funcionarios que gocen de la garantía constitucional de inamovilidad.

6.- Vigilar la conducta de los Jueces, Funcionarios, Auxiliares y Empleados del Poder Judicial, y controlar su asistencia a los despachos durante el horario de atención al público.

7.- Fijar el horario de los Tribunales y de las reparticiones de su dependencia, que no será menor de seis horas diarias y habilitar días y horas inhábiles.

8.- El Tribunal Superior de Justicia está facultado para suspender o disminuir los períodos de vacancia, por razones de urgencia y cúmulo de tareas.

9.- Acordar licencias a Magistrados, Funcionarios y Empleados.

10.- Reglamentar el reemplazo de Magistrados y Funcionarios en los casos de recusación o inhibición y facilitar a su reemplazo en caso de licencia, impedimento o vacancia,.

11.- Llevar los Legajos Personales de los empleados.

12.- Confeccionar anualmente, por cada asiento o sede de Circunscripción, una lista de Abogados que reúnan los requisitos para el cargo, elevada por la Superintendencia de cada Circunscripción para reemplazar a los Asesores Letrados en los casos previstos.

13.- Confeccionar el padrón de aspirantes a Conjueces y Jueces Sustitutos con arreglo a lo dispuesto en el Título V.

14.- Confeccionar listas de Jurados.

15.- Regular la inscripción de los Peritos Judiciales, Traductores e Intérpretes.

16.- Reglamentar e examinar la Administración de Bienes de Menores, los depósitos de dinero y la forma de la contabilidad.

17.- Establecer los Reglamentos para el funcionamiento de los Organismos Auxiliares y demás reparticiones.

18.- Gestionar el servicio de consulta para Jueces de Paz de Campaña.

19.- Crear la Escuela de Especialización y Capacitación para Magistrados y Empleados, con la reglamentación pertinente para su funcionamiento.

20.- Contratar los servicios para optimizar la administración de justicia.

21.- Crear las divisiones administrativas que estime necesarias y regular las funciones de los Directores y Subdirectores.

22.- Proponer a la Legislatura, por intermedio del Poder Ejecutivo, Proyectos de Leyes sobre organización y funcionamiento del Poder Judicial.

23.- Fijar la competencia territorial de los Jueces en caso de omisión o falta de claridad de la Ley.

24.- Determinar a Tribunales, Salas o Juzgados competencia excluyente para conocer la materia o materias determinadas dentro de cada Circunscripción Judicial.

24 bis.- Proponer al Poder Ejecutivo, a los fines de un mejor servicio la permuta y el traslado de Magistrados y Asesores Letrados.

25.- Normalizar los turnos para la distribución de causas entre los Tribunales con idéntica competencia material y territorial.

26.- Alistar y elevar el cómputo de recursos, gastos e inversiones del Poder Judicial al Poder Ejecutivo para su consideración por la Legislatura dentro del Presupuesto General de la Provincia.

27.- Fijar los aranceles que deban abonar los litigantes a los Jueces de Paz, Oficiales de Justicia y Ujieres, y viáticos en el supuestos regulados por la ley.

28.- Establecer el arancel que percibirán los Conjueces y Jurados.

29.- Crear una cuenta especial destinada al adelanto de gastos para las partes y testigos carentes de recursos económicos.

30.- Participar e Informar anualmente al Poder Legislativo sobre la actividad de los Tribunales.

31.- Supervisar con los demás Jueces Competentes las Cárceles Provinciales.

32.- Decretar los acuerdos necesarios para el funcionamiento interno del Poder Judicial. (L.O.P.J.C.. Art. 12)

Mapa Judicial. El área territorial de la Provincia de Córdoba se dividirá a los fines de la administración de justicia, en diez (10) circunscripciones judiciales. (L.O.P.J.C.. Art. 115)

2.4. La Administración de la Justicia Nacional

El sistema de justicia de la República Argentina (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021), está compuesto por el Poder Judicial de la Nación y el Poder Judicial de cada una de las provincias. Asimismo, el sistema de justicia argentino está integrado por: el Ministerio Público Fiscal, el Ministerio Público de la Defensa y el Consejo de la Magistratura.

La organización del Sistema Judicial Argentino manifiesta al carácter federal de nuestro Estado. De tal manera, por un lado está la justicia federal con competencia en todo el país que atiende en materia de estupefacientes, contrabando, evasión fiscal, lavado de dinero, y otros delitos que afectan a la renta y a la seguridad de la nación. Por otro lado, cada una de las provincias argentinas cuenta con un sistema de Justicia Provincial que responde en el tratamiento de los delitos comunes (también nombrada justicia ordinaria), con sus propios órganos judiciales y legislación procesal.

Poder Judicial Nacional

Está conformado por la corte suprema de justicia de la nación, el consejo de la magistratura de la nación, los juzgados de primera instancia y las cámaras de apelaciones.

Corte Suprema de Justicia de la Nación

Es la instancia superior dentro del Poder Judicial y se encuentra compuesta por cinco miembros: un presidente y cuatro ministros, y resuelve sobre los recursos extraordinarios en todos aquellos puntos regidos por la constitución y las leyes de la nación, y además posee competencia en forma originaria y exclusiva en todos los asuntos que conciernen a embajadores, ministros y cónsules extranjeros, y en los que alguna provincia fuese parte. Conjuntamente con el Consejo de la Magistratura tiene a cargo la administración del Poder Judicial.

Consejo de la Magistratura

Tiene a su cargo la selección de los magistrados y la administración del Poder Judicial pero no ejerce funciones propiamente dichas del Poder judicial. Es un órgano colegiado, representativo de diversos sectores del poder público, entre cuyas funciones están:

- ✓ Selección de magistrados.
- ✓ Formular propuestas en ternas vinculantes, para el nombramiento de los magistrados de los tribunales inferiores.
- ✓ Administrar los recursos judiciales.
- ✓ Designar al administrador general del poder judicial.
- ✓ Practicar facultades disciplinarias sobre magistrados.
- ✓ Disponer la apertura del procedimiento de remoción de magistrados.
- ✓ Establecer los reglamentos relacionados con la organización judicial y todos aquellos que sean necesarios para asegurar la independencia de los jueces y una prestación de los servicios de justicia eficiante.

2.5. Ministerio Público (Ministerio P. de la Defensa y Ministerio P. Fiscal)

Se trata de un órgano independiente, con autonomía funcional y autarquía financiera, que tiene por función promover la actuación de la justicia en defensa de la legalidad, de los intereses generales de la sociedad, en coordinación con las demás autoridades de la nación. Es un órgano bicéfalo constituido por el Ministerio Público Fiscal y por el Ministerio Público de la Defensa. El primero gestiona la acción de los Fiscales y el segundo la de los defensores públicos oficiales.

Ministerio Público de la Defensa

Dado qu el Gobierno Federal tiene la obligación de garantizar el derecho de defensa en juicio, este ministerio tiene a su cargo la representación y defensa de pobres y ausentes, suministrándoles defensa pública y asistencia legal requerida, no sólo a las personas de bajos ingresos, sino también a aquellas que se niegan a ser defendidos y representados por un abogado particular.

Ministerio Público Fiscal

Tiene como función actuar ante los jueces durante el procedimiento judicial, trazando acciones pertinentes y los recursos. En materia penal, les incumbe instar la acción penal pública. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2021)

2.6. Estatuto Del Personal De La Administración Pública Provincial, Ley N° 7233

Este Estatuto rige las relaciones de todas las personas que presten servicios en la jurisdicción del poder ejecutivo y perciban la remuneración prevista en la Ley de presupuesto provincial y leyes especiales (Art.1).

Esta ley es de aplicación supletoria para todo el personal que se encuentra amparado por regímenes especiales en todo lo que éstos no prevean, conforme lo establezca la reglamentación.

Todo nombramiento de personal comprendido en el presente Estatuto reviste carácter de permanente, salvo que expresamente se señale lo contrario.

El personal no permanente comprende a: a) personal de gabinete. b) personal interino. c) personal contratado. d) personal transitorio. e) personal suplente. f) directores, subdirectores y demás personas que por disposición legal o

reglamentaria ejerzan funciones de jerarquía equivalente a la de los cargos mencionados.

2.7. Nómina De Cargos Del Poder Judicial De La Provincia De Cordoba: Programa 920 Y 921

PROGRAMA 920

MAGISTRADOS Y FUNC.JUD. - Grupo 26	
04-26-005	VOCAL SUP.TRIBUNAL DE JUST.
04-26-010	VOCAL DE CAMARA
04-26-030	JUEZ DE 1A.INSTANCIA
04-26-032	JUEZ ELECTORAL
04-26-040	RELATOR DE SALA
04-26-041	SECRETARIO GENERAL DEL T.S.J
04-26-054	ASESOR LETRADO
04-26-070	SECRETARIO TRIB.SUP.DE JUST.
04-26-080	SECRET.LETRADO DE CAMARA
04-26-088	SECRET. ELECTORAL
04-26-090	SECRETARIO DE JUZG.1A.INST.
04-26-061	DIRECTOR GENERAL
04-26-062	DIRECTOR CATEG."A"
04-26-063	SUB-DIRECTOR GENERAL
04-26-064	SUB-DIRECTOR CATEG."A"
04-26-097	AYUDANTE FISCAL
04-26-100	JUEZ PAZ LEGO
04-26-098	PROSECRETARIO LETRADO

PERSONAL SUP.DE LA JUSTICIA- Grupo 27	
02-27-030	JEFE DEPARTAMENTO
02-27-040	JEFE DIVISION
02-27-060	OFICIAL SUPERIOR DE SEGUNDA
02-27-080	PROSECRETARIO ADMINISTRATIVO

PERS.TEC.ADM.DE LA JUST. - Grupo 28	
02-28-008	JEFE DE DESPACHO MAYOR
02-28-009	JEFE DE DESPACHO PRINCIPAL
02-28-010	JEFE DE DESPACHO
02-28-020	OFICIAL MAYOR
02-28-030	OFICIAL PRINCIPAL
02-28-040	OFICIAL
02-28-050	OFICIAL AUXILIAR
02-28-060	ESCRIBIENTE MAYOR
02-28-070	ESCRIBIENTE
02-28-080	AUXILIAR
02-28-090	MERITORIO

PERS.OBR.,DE MAEST.Y SERV.- Grupo 29	
11-29-010	AUXILIAR SUPERIOR
11-29-020	AUXILIAR MAYOR
11-29-030	AUX.PPAL.TECNICO
11-29-040	AUXILIAR TECNICO
11-29-050	AUXILIAR DE PRIMERA
11-29-060	AUXILIAR DE SEGUNDA
11-29-070	AUXILIAR AYUDANTE
11-29-080	AYUDANTE
11-29-090	AYUDANTE DE PRIMERA

PROGRAMA 921

MAGISTRADOS Y FUNC.JUD. - Grupo 26	
04-26-007	FISCAL GENERAL
04-26-009	FISCAL ADJUNTO
04-26-020	FISCAL DE CAMARA
04-26-025	FISCAL DE CAMARA DE FAMILIA
04-26-027	RELATOR DE FISCALIA GENERAL
04-26-035	FISCAL CORRECCIONAL
04-26-045	FISCAL DE INSTRUCCION
04-26-047	FISCAL DE MENORES
04-26-052	FISCAL CIV.,COM.,LAB.Y FLIA.
04-26-053	FISCAL ELECTORAL
04-26-075	SECRETARIO DE FISCALIA GRAL.
04-26-083	SEC.DE FISC.DE CAMARA
04-26-090	SEC.DE JUZG.DE 1a.INST.
04-26-091	SECRETARIO DE FISCALIA
04-26-061	DIRECTOR GENERAL
04-26-062	DIRECTOR CATEG."A"
04-26-063	SUB-DIRECTOR GENERAL
04-26-064	SUB-DIRECTOR CATEG."A"
04-26-097	AYUDANTE FISCAL
04-26-098	PROSECRETARIO LETRADO

PERSONAL SUP.DE LA JUSTICIA- Grupo 27	
02-27-030	JEFE DE DEPARTAMENTO
02-27-080	PROSECRETARIO ADMINISTRATIVO

PERS.TEC.ADM.DE LA JUST. - Grupo 28	
02-28-009	JEFE DE DESPACHO PRINCIPAL
02-28-010	JEFE DE DESPACHO
02-28-030	OFICIAL PRINCIPAL
02-28-040	OFICIAL
02-28-050	OFICIAL AUXILIAR
02-28-060	ESCRIBIENTE MAYOR
02-28-070	ESCRIBIENTE
02-28-080	AUXILIAR
02-28-090	MERITORIO

Figura 15. Escalafón de cargos según programa 920 Y 921 del P.J.C.
Fuente: Apuntes de Trabajo Personales, 2021.

3. MARCO ORGÁNICO FUNCIONAL

3.1. Estructura matricial orgánica funcional

Figura 16.: Estructura matricial orgànico funcional y geografica (fuente: apuntes de estudio personal, de filminas de un programa de inducción del área de recursos humanos del P.J.P.C.).
Fuente: Poder Judicial de la Provincia de Córdoba, 2021

El Poder Judicial de la Provincia de Córdoba se caracteriza por organizarse en una matriz estructural de doble entrada tanto funcional como geografica. Es así, como podemos conceptualizar y graficar: por un lado la función adminisrativa propiamente dicha, que consiste específicamente en “administrar justicia” (graficado en amarillo), y otro lado la función de superintendencia (de Gobierno) delegada en el administrador general y las áreas administrativas a su cargo (parte color verde).

3.2. Flujograma del servicio de administrar justicia

Se puede graficar de manera sencilla y sintética el proceso de adminsitrar de justicia en cuanto a lo que respecta al Input, Black Box y Output de la siguiente forma:

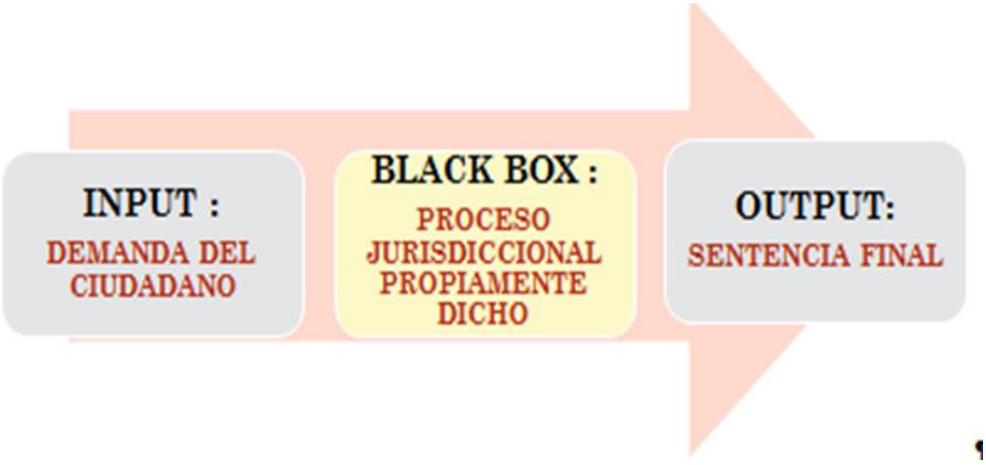


Figura 17. Flujograma del input, black box y output del servicio de administrar justicia.
Fuente: Diseño propio, 2021.

3.3. Mapa judicial en el territorio de la provincia

Y en cuanto a la distribución geográfica si bien la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba según el Articulo 115º, este para ejercer su función de administrar justicia demarca un mapa judicial en el territorio de la Provincia de Córdoba, el cual se divide a dichos fines en diez (10) circunscripciones Judiciales división del espacio geofísico de la provincia que demarcan el ámbito donde ejercen su competencia territorial los órganos judiciales, considerando la producción laboral de los órganos jurisdiccionales y la cantidad de personas empleadas, se da una distribución cuasi proporcional en cuanto a la sumantoria comparando el asiento de Capital en relación a los resultados y cantidasd RRHH del resto de las sedes o asientos que conceptualmente se engloban en la palabra referida “Interior”. Por tanto en la jerga interna de la cultura organizacional se hace referecia en los discursos internos cotidianos a la división entre capital e interior, dicha conceptualización y segmentación no normatizada está graficada en la figura matricial supra en rojo capital y en celeste el interior.

Tanto el interior como capital forman el mismo cuerpo del Poder Judicial de Córdoba, pero como en toda realidad organizada institucionalemente la distancia geográfica trae sin querer diferencias en los rangos de poder y asignación de recursos.

El Poder Judicial de la Provincia de Córdoba según el articulo 115º de la Ley Organica del Poder Judicial para ejercer su función de administrar justicia demarca un mapa judicial en el territorio de la Provincia de Córdoba, el cual se dividirá a dichos fines en diez (10) circunscripciones judiciales -división del espacio geofísico de la provincia que demarcan el ámbito donde ejercen su competencia territorial los órganos judiciales.

Esta demarcación no coincide con la distribución que posee la provincia, la cual se organiza en departamentos, municipios, comunas y pedanías, sino que se caracteriza por la delimitación del territorio jurisdiccionenal en diez (10) circunscripciones, cada una de ellas con una su cabecera o asiento y las sedes que que la integran. A continuación se incorpora la imagen descriptiva con los asientos respectivos y en la segunda imagen se describen datos geográficos y demograficos

de cada circunscripción, si consideramos la sumantoria de todas las sedes que integran las diez circunscripciones llegamos a un total de veintitres (23) sedes.

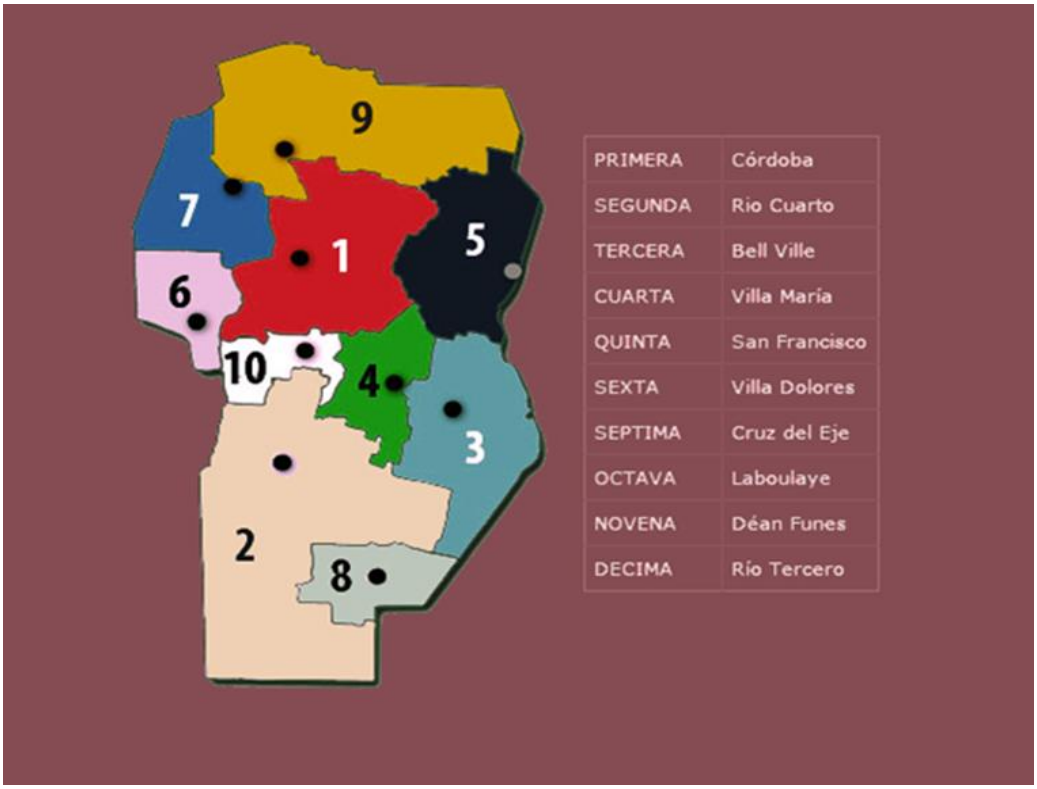
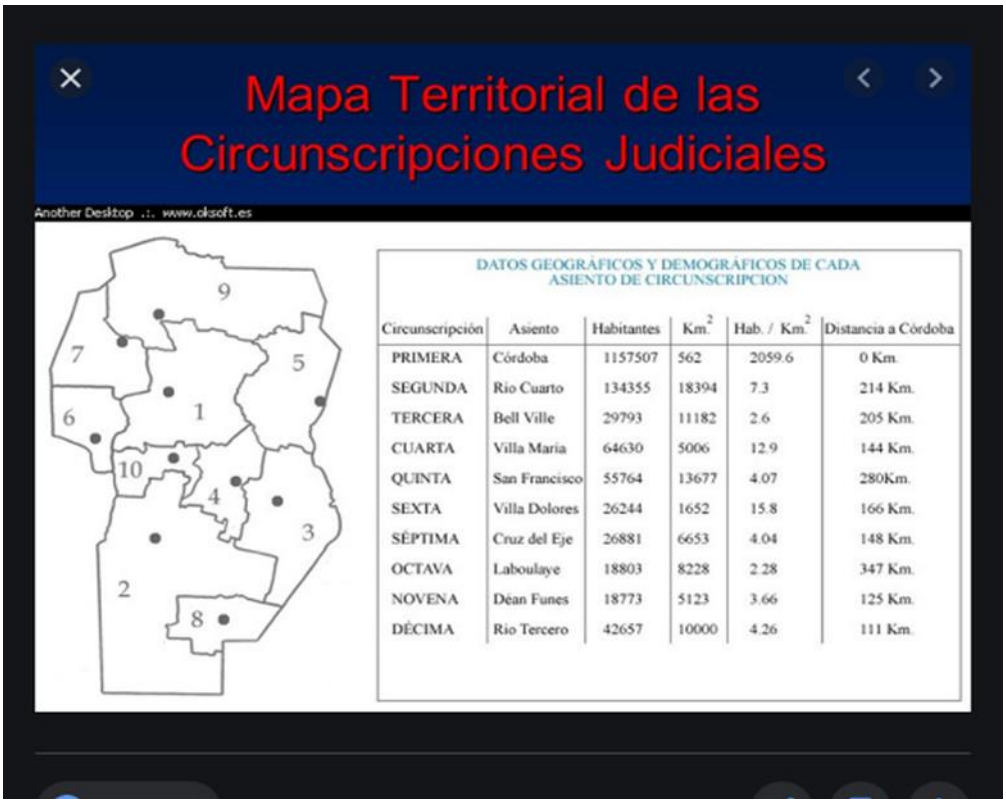


Figura 18. Circuncripciones judiciales
Fuente: Elaboración propia, 2021

Organigramas de la estructura del poder judicial

Las estructuras y organigramas que a continuación se presentan, corresponden a información extraída de fuentes oficiales de páginas web del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

Figura 19. Listado de las 10 circunscripciones judiciales y sedes que las integran
Fuente: https://www.justiciacordoba.gob.ar/transparencia/pdf/infraestructura/ Circunscripciones%20y%20sedes%20judiciales.pdf



Circunscripción	Asiento	Habitantes	Km.^{2}	Hab. / Km.^{2}	Distancia a Córdoba
PRIMERA	Córdoba	1157507	562	2059.6	0 Km.
SEGUNDA	Rio Cuarto	134355	18394	7.3	214 Km.
TERCERA	Bell Ville	29793	11182	2.6	205 Km.
CUARTA	Villa Maria	64630	5006	12.9	144 Km.
QUINTA	San Francisco	55764	13677	4.07	280Km.
SEXTA	Villa Dolores	26244	1652	15.8	166 Km.
SÉPTIMA	Cruz del Eje	26881	6653	4.04	148 Km.
OCTAVA	Laboulaye	18803	8228	2.28	347 Km.
NOVENA	Déan Funes	18773	5123	3.66	125 Km.
DÉCIMA	Rio Tercero	42657	10000	4.26	111 Km.

Figura 20. Mapa delimitado de Córdoba acorde a las circunscripciones y detalle de asientos y datos demográficos.
(Fuente: Elaboración propia, 2021.

3.4. Organigramas

Organigrama dependencias jurisdiccionales

Todas las figuras relativas a orgnanigramas han sido extraidas de la página web oficial del P.J.C..

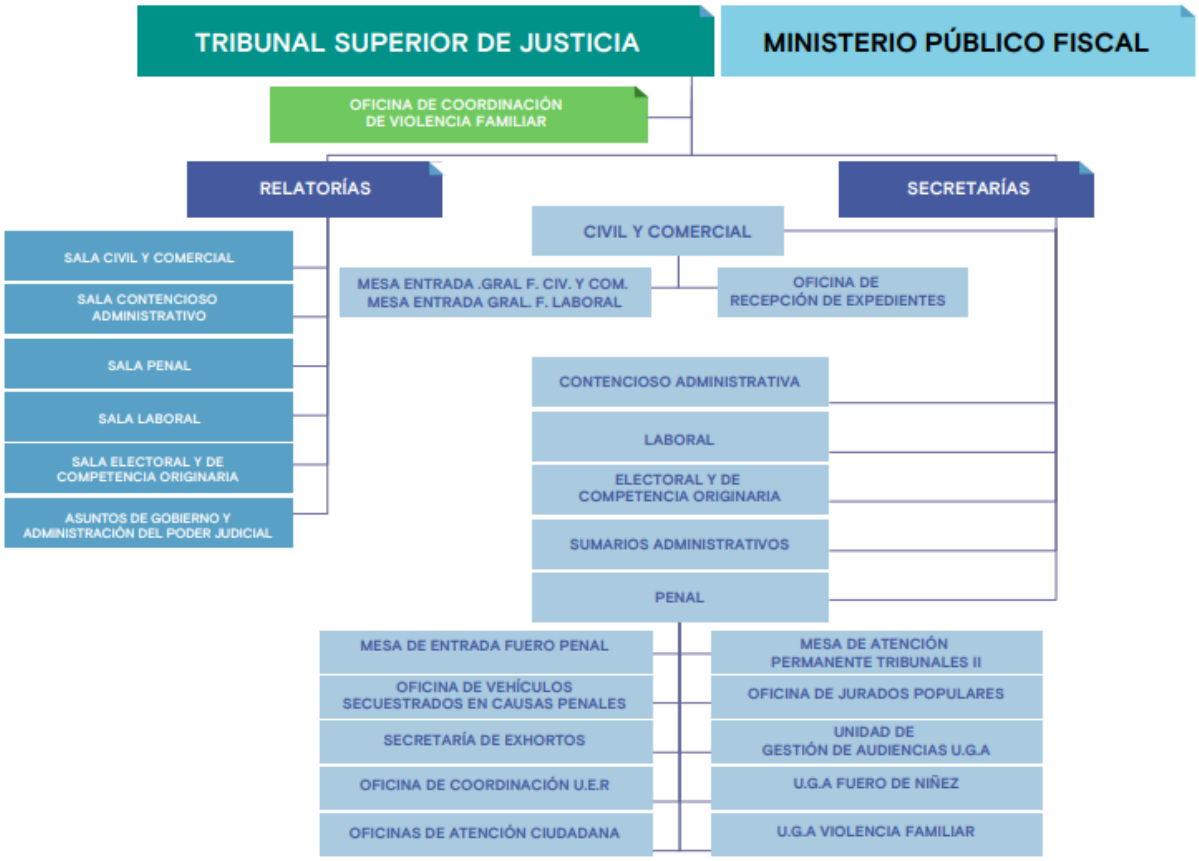


Figura 21. Dependencias jurisdiccionales P.J.C.
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar.

Organigrama dependencias administrativas

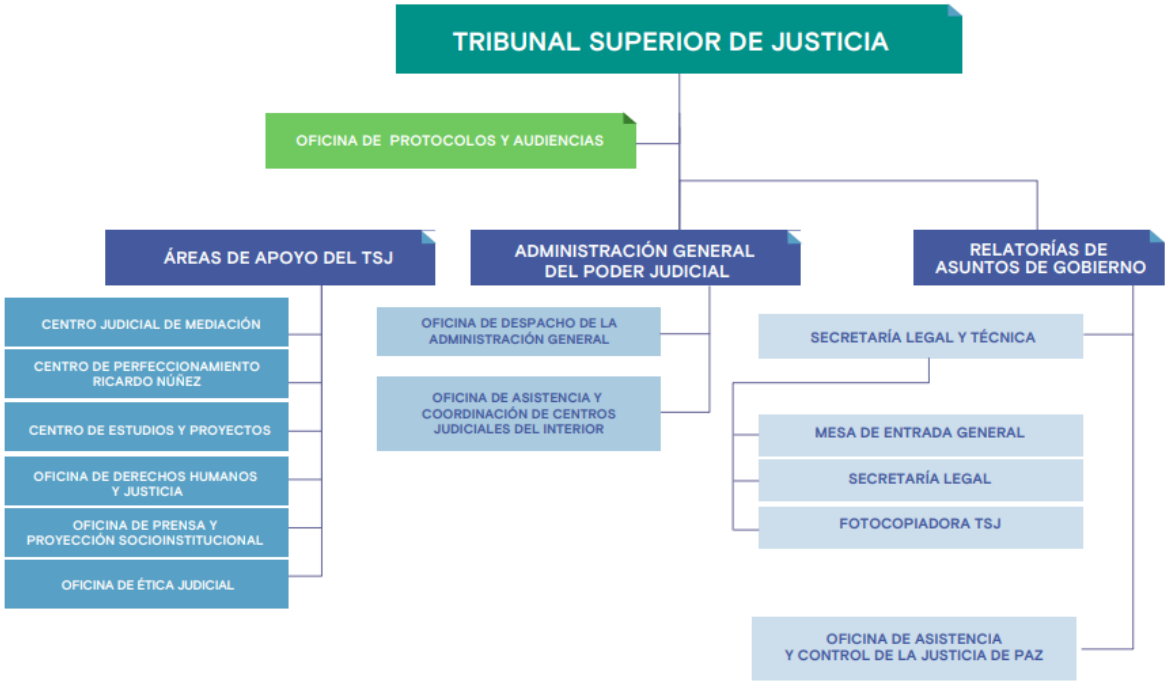


Figura 22. Dependencias Administrativas del P.J.C.
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar

Organigrama Detallado del Área de la Administración General

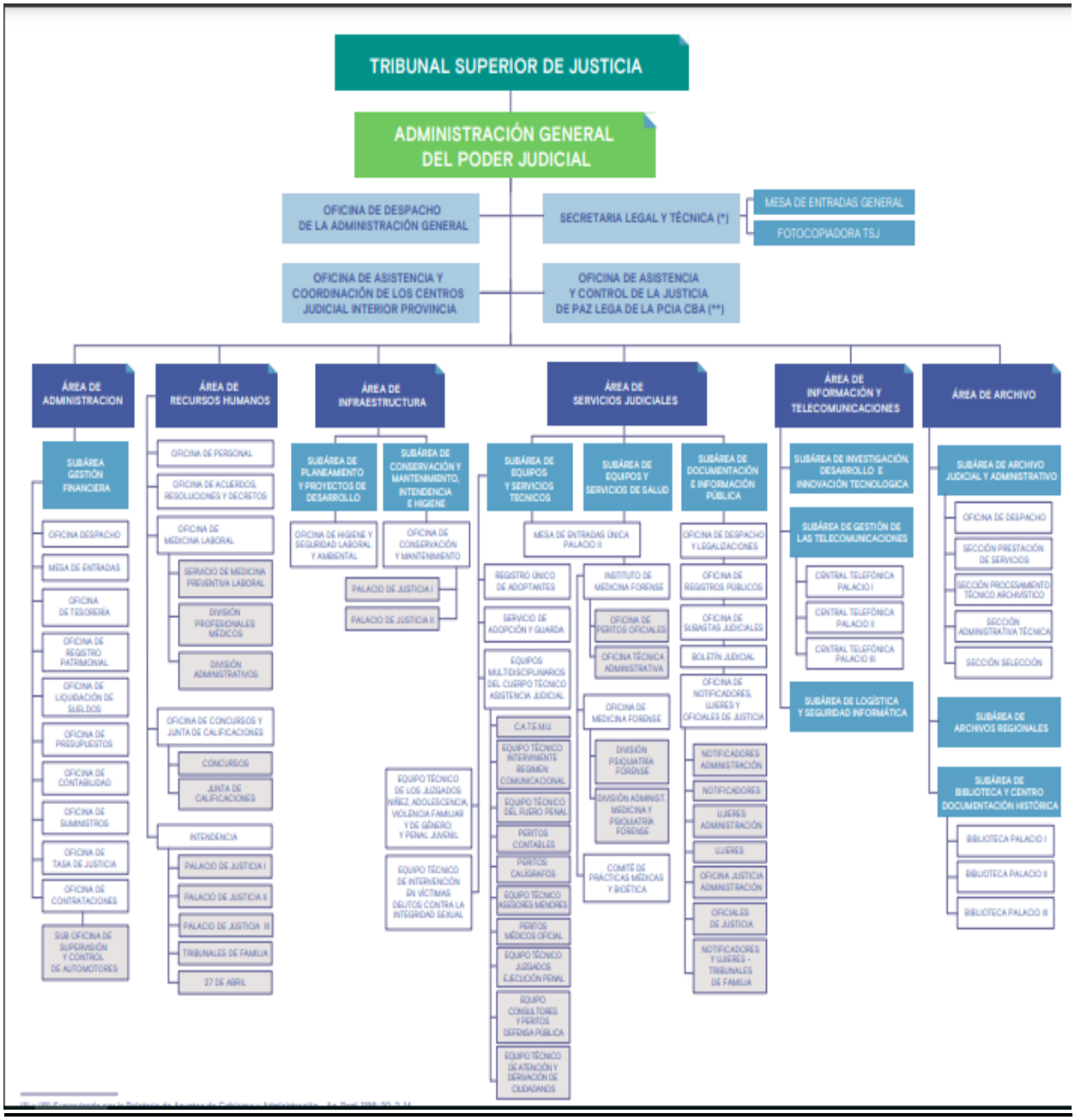


Figura 23. Organigrama detallado de la administración General del P.J.C.
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la presente investigación es empírico, caracterizado por ser un modelo de investigación que busca obtener conocimiento a partir de la observación de la realidad; está basado en la experiencia. Según Arias (2012), es "una perspectiva, óptica o punto de vista basado en corrientes epistemológicas y que se adopta para abordar un objeto de estudio" (p. 25).

2. Diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación, este se presenta en el ahora histórico, como un conjunto de procedimientos para dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. Parte de un plan o estrategia concebida para dar respuesta al problema y alcanzar los objetivos de investigación, donde la estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio.

De manera concreta es exploratorio, para aproximarse a temas poco estudiados y sentar las bases para futuras investigaciones; descriptivo, ya que identifica las características, propiedades, dimensiones y regularidades del fenómeno en estudio; y explicativo, es investigar por qué ocurren y en qué condiciones se manifiestan los fenómenos físicos y sociales.

Se busca establecer patrones de comportamiento, generalizaciones donde se resalte las cualidades intrínsecas del fenómeno para su comprensión; según Álvarez Undurraga (2002), la investigación teórica es la que se desarrolla sobre objetos abstractos que no se perciben sensorialmente cuya materia prima son datos indirectos, no tangibles, especulativos.

3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación

El instrumento de investigación, por su parte, en expresión de Villoro Toranzo (2009), es la herramienta para concretar el método; el medio a través del cual el investigador recolecta los datos y obtiene la información necesaria. Para esta actividad se parte de la ficha de contenido que permite resumir la información existente en diferentes fuentes sobre un objeto al que se van a aplicar los métodos histórico-lógico y de análisis-síntesis, o la guía que estructura una entrevista.

Del mismo modo, es la metódica a través de la cual se confecciona la ficha y se resume lo que está en las fuentes, o las pautas para crear el reporte necesario entre el entrevistador y el entrevistado y mantener en todo momento una adecuada disponibilidad del segundo para brindar la información.

4. Técnicas y Procesamiento de Análisis de los Datos

En cuanto a los métodos teóricos aplicados a la temática de las Ciencias Jurídicas, se identifican el histórico-lógico, el de abstracción-concreción, el inductivo-deductivo, el sistémico-estructural-funcional, el de modelación y el análisis-síntesis.

Este último, el análisis-síntesis, es el adecuado a la temática que busca desarrollar un método participativo y sustentable de facilitación en conflictos y planificación de proyectos; es un método que posibilita descomponer el objeto que se estudia en sus elementos, para luego recomponerlo a partir de integrar estos y destacar el sistema de relaciones existente entre las partes y el todo.

Otro aspecto que se utilizará como método complementario para el análisis de las entrevistas y comentarios, es el hermenéutico, el cual viene a brindarle posibilidad de entender los significados del objeto que se estudia a partir de una triple perspectiva: la del fenómeno en sí mismo, la de su engarce sistémico-estructural con una totalidad mayor y la de su interconexión con el contexto histórico-social en el que se desenvuelve.

En la Ciencia Jurídica es válido el método hermenéutico para abordar el centro del estudio que lo representa las normas jurídicas, en este aspecto, se valora la correspondencia en el sistema de relaciones que establece el entramado jurídico, comprendiendo las motivaciones teleológicas de su creación y desentrañar el condicionamiento ambiental y cultural del momento histórico que lo produjo, para ello, será necesario tener en cuenta al menos cuatro variables: la gramatical, la teleológica, la histórica y la sistemática.

En cuanto a la variable gramatical, puntualiza Witker (1987), se precisa el significado literal de un enunciado sobre la base de reglas semánticas, sintácticas y pragmáticas vigentes, determinando el significado de las palabras sobre la base de las pautas lingüísticas que gobiernan las relaciones de éstas con el enunciado y el texto marco.

La variable teleológica se decanta la relación entre la norma objeto de estudio y su ratio, destacando la finalidad de ésta, la que puede objetivizarse en varias dimensiones: los propósitos generales de la misma, las necesidades de la disciplina jurídica o sector normativo a la que obedece, los hechos fácticos que motivaron su promulgación, entre otras; la variable axiológica por su parte, asume los principios éticos en los que se sostiene la norma objeto de estudio, esto a partir de aceptar que el derecho tiene una fundamentación ontológica que sustenta su andamiaje conceptual e institucional y posee un plexo axiológico que se alimenta de referentes de la nación en la que se estructura y se enraíza en la cultura histórica de la humanidad, los que son en definitiva las claves del proyecto de deber ser y de los presupuestos de justicia que éste.

En cuanto a la variable histórica, esta, argumenta Witker (1987), se desentraña en el marco del entorno histórico-cultural de donde surje, lo cual es posible a través de dos vías, haciendo inteligible las razones que motivaron al legislador concebir la norma y el comportamiento histórico-evolutivo que ha tenido la institución en cuestión.

Todo lo anterior muestra la naturaleza metodológica de la presente investigación, a esto se suma la delimitación de un método fundamentado en el documento de la Oficina del Subsecretario de Asuntos Jurídicos, Subsecretaría de Asuntos Jurídicos Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos, titulado “Métodos alternativos de resolución de conflictos en los sistemas de justicia de los países americanos”, del 3 diciembre 2001.

El método como tal, que formaría parte de la propuesta de un método participartivo, asume las siguientes características: (a). - La dinámica de los procesos de reforma y modernización de los sistemas de justicia está en marcha, y sus urgencias y mayores desafíos tienen que ver con la capacidad del sistema para conocer, asumir y resolver las solicitudes y disputas ciudadanas, recordando que los sistemas de justicia son un pilar fundamental para la gobernabilidad democrática; (b).- Los sistemas de justicia, y los procesos de reforma a la justicia, deben comprender tanto el mejoramiento de las instancias judiciales y jurisdiccionales como el acceso a la administración de justicia y el beneficio para todos de la convivencia pacífica; y (c).- Las diferentes expresiones de este método propuesto y promovido por diferentes sectores de la sociedad civil, resaltando la sustentabilidad y la participación y la satisfacción ciudadanas en los procesos democráticos

requieren de una construcción social de la justicia, cada vez más cercana y accesible para las personas.

En lo referente al a la metodología para abordar el coaching ontológico se parte de una interpretación de la realidad que busca abordar los cambios en los individuos, equipos y organizaciones.

A juicio eficacia se basa en una nueva comprensión práctica y profundamente arraigada del lenguaje, los estados de ánimo y las conversaciones para la transformación conductual y cultural.

En acepción, a juicio de Boul (2009), de ver la realidad del sistema judicial argentino desde la simplicidad de sus elementos y factores humanos, para instrumentar estrategias de acercamiento que mejoren la calidad del servicio de justicia y el fortalecimoento de las relaciones laborales en el seno del Sistema Jurídico en Argentina.

El coaching ontológico, de manera concreta, es más que un enfoque de coaching, en el ámbito del estudio del sistema jurídico argentino, abordando el talento humano, es un enfoque para vivir y trabajar bien y desarrollar una vida de profunda satisfacción, significado y satisfacción; el poder del coaching ontológico es que no solamente una metodología de coaching efectiva, la cual aporta cambio personal, liderazgo y mejora las relaciones humanas y laborales.

En cuanto al papel de los entrenadores ontológicos, puntualiza Boul (2009), tienen hábiles para buscar brindarle facilidad de aprendizaje y de transformación genuina, y de las formas más poderosas y constructivas de interactuar con diferentes aspectos de la vida y el trabajo.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE METODO

1. **Desarrollo de la Propuesta**

El Propósito de esta Propuesta es brindar un método participativo y sustentable de facilitación en conflictos y planificación de proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba, de posible aplicación en diferentes niveles jerárquicos y horizontalmente en las diversas áreas o unidades funcionales.

Desde que comenzó la pandemia por COVID-19, el método propuesto se viene aplicando, ensayando y recreando en modalidad de trabajo virtual, en manera conjunta y creativa entre el Coordinador de la Oficina de Asesores de la Administración General del Poder Judicial de Córdoba - el Lic. Agustín Vaca Narvaja - y quien suscribe el presente Trabajo Final Integrador.

La matriz del método propuesto proviene de la integración del Metaplan, Coaching y Planificación Estratégica aplicado por el Lic. Agustín Vaca Narvaja de manera presencial desde el año 2016 en el ámbito del poder judicial. A partir del año 2017, quien presenta este Trabajo Final, en su función de colaboradora del Licenciado mencionado, tomó dicho modelo para ir contribuyendo con nuevas técnicas y perspectivas adquiridas a lo largo de su profesión, con el fin de agregar valor al mismo, entre esos aportes se recalca la visión sistémica de procesos y técnicas de facilitación de procesos grupales basados en programación neurolingüística y neurociencia.

En síntesis, la actual propuesta proviene de la fusión e intersección de experiencias y conocimientos laborales concretos, con la novedad de poder adecuarse a la modalidad de trabajo virtual.

Este método busca principalmente mediante el diálogo y la acción el empoderamiento de los grupos de trabajo, promoviendo la indagación propia y

conjunta de soluciones consensuadas y democráticas para la superación de dificultades contextuales que estén atravesando.

2. **Perspectivas Integradas Al Método**
   a. Planificación estratégica situacional (de Carlos Matus)
   b. Coaching ontológico (de Rafael Echeverría)
   c. Dinámica de grupos de alto rendimiento (de la fundación Friedrich Ebert)
   d. Metaplan: de la cooperación técnica alemana GTZ.), creado por Eberhard Schnelle.
   e. Visión Sistémica en Diagnóstico y Relevamiento de Mapa de Procedimientos. (Lic. Córdoba Cascales)
   f. Facilitación de Procesos Grupales (Arnold Mindell)

3. **Características del Método**

Busca se revele el ser del grupo -que es más que la suma de las partes-: sus intereses, objetivos comunes, identidad, historia y emociones.

Se concibe al ser del grupo como un ser lingüístico, que surge y se recrea desde el diálogo y vive emociones en el cuerpo del conjunto. Un ser que se recrea dialécticamente a través de sus objetivos y del entorno que lo requiere, que declara quiebres, posibilidades y rumbos a partir de su propio discurso, como así también observa al mundo a partir de juicios desarrollados conjuntamente.

Incorpora la mayéutica, de carácter inductivo, basado en la dialéctica para facilitar que cada integrante del grupo pueda dar a conocer y expresar sus ideas. De tal modo, se realizan “preguntas claras y concisas” a cada interlocutor y luego de un plenario se invita al grupo a sistematizar y priorizar las ideas. En el proceso de dialogo grupal el rol de un moderador o facilitador es clave.

El facilitador mediante la utilización de la visualización escrita de las preguntas e ideas va estimulando un proceso de interactividad, el ejercicio de la razón propia y de tal modo las personas aprenden porque están implicadas en el proceso de una manera activa.

Es un método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes, garantizando la voz de cada integrante.

Ofrece un conjunto de "Herramientas de Comunicación" para ser usadas en grupos que buscan ideas y soluciones para sus problemas, para el desarrollo de opiniones y acuerdos, para la formulación de objetivos, recomendaciones y planes de acción.

La intención es que todos los miembros participen de una manera equilibrada, sin que influyan en las opiniones o juicios individuales. Se tiende a facilitar la concentración y el entendimiento de las ideas, usando "voz, oído y vista", a través del rol de un moderador en movimiento constante alrededor del grupo, con el fin de que todos los participantes tengan la facilidad de escuchar, ver y participar equitativamente en el proceso.

Herramienta estratégica de comunicación: la visualización

La visualización se utiliza como un suplemento de los signos visuales y ópticos. Los signos ópticos son utilizados para mejorar la comunicación. En este método todas las opiniones y contribuciones son escritas para ser visualizadas en cartulinas o tarjetones físicos o virtuales, utilizando letras de imprenta mayúscula, dibujos o gráficos, las cuales son puestas en un espacio –físico o virtual- visible para todos.

De acuerdo con la Neurociencia, según Ocanto (2009), el lenguaje sensorial es natural al inconsciente y por tal razón, se potencia la capacidad de aprender cuando se genera el pensamiento visual, ya que éste organiza la energía mental en configuraciones que coadyuvan en la profundización de los significados y en la solución de situaciones complejas.

- ✓ Ambos tipos de procesamiento de lectura son beneficiados por la visualización. En el descendente están involucrados el fondo emocional y físico (contexto), el conocimiento previo y las expectativas, por lo que se intensifica la formación de patrones e imágenes. Durante el procesamiento ascendente hay una construcción más elaborada, gracias a las imágenes generadas con base a los estímulos textuales.
- ✓ Las representaciones visuales, derivadas de la lectura de contenidos complejos o integrados, son indicativas de un procesamiento asociativo y dinámico que puede provocar la creatividad, en virtud de la activación de varios circuitos mentales.

- ✓ Se propone que por medio de la utilización de temáticas que estimulen las emociones positivas y el desarrollo humano, tales como aquellas en la estrategia Contenidos Integrados, se puede activar consciente e intencionalmente la imaginación creativa y así canalizar la energía mental de manera constructiva, a fin de generar opciones conductuales impactantes y apropiadas.
- ✓ Existe evidencia científica acerca de la influencia de la activación del pensamiento visual y asociativo en el desarrollo personal y en el aprendizaje, en particular, el aprendizaje de idiomas extranjeros.
- ✓ El pensamiento visual puede y debe ser estimulado para facilitar el desarrollo mental y personal, la creatividad, la comprensión, el aprendizaje y la transferencia. (Ocanto Silva, 2009, pág. 253)

La visualización reduce la monotonía y el desarrollo de ideas repetitivas. Ayuda a recopilar ideas y la información siempre se conserva accesible. Además, acrecienta la capacidad de absorción de información, reduce los malos entendidos, clarifica ideas y problemas ayudando al buen entendimiento. También aumenta la participación democrática ya que todos los integrantes escriben al mismo tiempo y no hay interferencia respecto a las ideas individuales.

Elementos Necesarios para la Visualización

Si la dinámica se desarrolla presencialmente se utilizan paneles o papelógrafos, si el método se aplica virtualmente se aplica algún sistema de Video Conferencia con la función Visual de Compartir, la cual permitirá que se puedan ir exponiendo todas las ideas en los tarjetones virtuales. El moderador y el comoderador irán compartiendo mediante algún documento escrito, ejemplo: Power Point, las preguntas, y se irán tipeando las respuestas de cada participante on line, (rol del escribiente virtual o como moderador).

La visualización es la expansión sensorial escrita de la palabra hablada para generar nuevos consensos o ideas. En definitiva, se colocan los tarjetones físicos o virtuales con las ideas de cada participante, en forma ordenada, dejando espacios en blanco para usarlos si fuese necesario agregar más ideas. A continuación, se detalla con más especificidad los elementos necesarios a utilizar para la visualización.

En Modalidad Presencial: Se utilizan papelógrafos o paredes empapeladas, salas de Reunión, cartulinas o tarjetones de colores como medios de comunicación, Fibrones. Sillas y mesas. Goma, tijeras, cinta adhesiva, alfileres, hojas de papel periódico o craft.

En Modalidad Virtual: Se utiliza una Sala de Video Conferencia y Documento en power point confeccionado con tarjetones virtuales en blanco o vacíos para que el Co Moderador y Escribiente Virtual vaya tipeando on line las ideas expresadas por cada participante. Un recurso importante en esta modalidad es la video grabación del encuentro, la cual permite recoger y trascribir aquellas ideas que no pudieron tipearse correctamente. También es de alta importancia una Red de WI FI: cada participante deberá contar con la una CPU, Notebook o Celular con acceso a WI-FI y a la aplicación de la Video Conferencia que se utilice, ejemplo “Zoom”.

Reglas

- ✓ Las ideas sólo se expresan por escrito en una sola cara del Tarjetón Físico o Virtual.
- ✓ Las ideas deben ser escritas con letra imprenta Mayúscula y en no más de dos o tres frases.
- ✓ Los mensajes que se escriben deben ser concretos y claros.
- ✓ El número de tarjetones no puede superar los tres por participante.
- ✓ En Modalidad Presencial se guarda el anonimato, todos escriben al mismo tiempo y con el mismo color y se entregan los tarjetones con la cara escrita para abajo.
- ✓ Se limita el tiempo de escritura o verbalización de las ideas.
- ✓ Las respuestas solo se deben acotar a la pregunta establecida por el moderador previamente.
- ✓ Los participantes en plenarios se expresan uno a la vez y no pueden interrumpir a quien está hablando, el moderador es quien va dando la palabra y maneja los tiempos.
- ✓ El moderador o facilitador tiene como función ayudar a mejorar el entendimiento mutuo. Su objetivo es el de ofrecer al grupo las técnicas de comunicación necesarias, en el momento preciso para que los participantes puedan encontrar las soluciones efectivamente.

Asimismo, la figura del comoderador es necesaria cuando el grupo supera las 15 personas y en la Modalidad Virtual es esencial la figura de mismo, ya que es quién desarrollará la función de escribiente virtual on Line de las ideas de los participantes, será la extensión de la escritura de cada uno de los participantes.

4. Funciones Del Moderador En Este Método

- ✓ Ser el catalizador en el proceso de aprendizaje y de la toma de decisiones del grupo.
- ✓ Usar las herramientas descriptas de manera que las opiniones sean claras, concisas y accesibles para todos los participantes.
- ✓ Ofrecer reglas que correspondan a situaciones dadas y que estimule el desarrollo de nuevas reglas.
- ✓ Provocar discusiones para captar conflictos latentes y movilizar la energía creativa del grupo.
- ✓ Prestar atención al estado de ánimo de los participantes y estimularlo para mantener un flujo constante de ideas.
- ✓ Integrar a los participantes en el proceso de cambio.
- ✓ Proporcionar retroalimentación positiva y constructiva, incluyendo retroalimentación emocional.
- ✓ Lograr una ambiente placentero e informal para que propicie una comunicación libre y de relaciones amistosas.
- ✓ Cuidarse de no tomar un rol jerárquico como líder del grupo, de esta manera el grupo aprenderá a manejarse por sí solo.
- ✓ Hacer trabajar al grupo primero individualmente y luego como grupo.

Otras responsabilidades del moderador son:

- ✓ Aplicar la metodología del evento o taller hasta el logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Formular cada pregunta con la mayor claridad posible.
- ✓ Estimular al grupo para que respondan en forma independiente.
- ✓ Pegar o ubicar los tarjetones en el papelógrafo. Y en el caso Virtual el comoderador hacer de escribiente virtual.

- ✓ Ir clasificando desde el inicio las ideas expresadas, para agrupar las ideas que estén relacionadas, ya sea por temas, actividades o por sugerencias de los participantes.
- ✓ No descartar ninguna idea durante el proceso de ejecución de la metodología.
- ✓ La interpretación de las ideas debe darla el grupo puesto que el moderador solamente es un facilitador de la comunicación.
- ✓ Acompañar los participantes en la priorización de ideas mediante la dinámica grupal de votación.
- ✓ En cada dinámica trabajo en subgrupos se debe acompañar en la selección de un escribiente y relator.
- ✓ Si un tarjetón tiene más de una idea, se recomienda separarlas en tantos tarjetones cuantas ideas diferentes haya.
- ✓ Hacer alguna dinámica de grupos para la conformación de los mismos.
- ✓ Alternar entre sesión plenaria y trabajo individual.
- ✓ Si el moderador lo creyese necesario puede intercalar entre el trabajo en grupo y trabajo individual (esto dependerá del tipo de problema existente).

En trabajos individuales se deberá trabajar con palabras claves solamente, al menos que sea para producir preguntas y/o planes de trabajo. Dar solamente de 10 a 20 minutos en estos casos. También se pueden hacer sub grupos (2 personas) de debate a los cuales se les dará aproximadamente 5 minutos por individuo o sub grupo.

Los pequeños grupos (3-5) deberán trabajar no más de 30 minutos. Este tiempo se deja a su discreción. Mientras más grande es el grupo, más difícil será conseguir un acuerdo común.

Preparación del Seminario Taller: el moderador y el comoderador o escribiente virtual deben preparar metodológicamente el programa y momentos del seminario taller con antelación mediante un script acorde a las expectativas de los futuros clientes para asegurarse que los problemas complejos sean resueltos con las preguntas correctas y con las mejores herramientas disponibles.

De qué manera se inicia una sesión

Utilizando la técnica: Preguntas

El moderador realiza una o varias preguntas. Para las sesiones de solución de problemas, el moderador deberá haber preparado las preguntas de antemano. Para lo cual deberá haber entendido las necesidades del grupo y sus problemas. Esto lo consigue hablando con los participantes y conociendo la historia del grupo.

Cada participante tendrá acceso a un número limitado de tarjetones físicos o virtuales para expresar y sus ideas.

Todas las ideas serán expuestas en plenario visualmente y el moderador o co moderador parafraseará lo escrito y se abrirá el diálogo grupal o discusión constructiva de lo expuesto. Cada participante dará su opinión o respuesta a las preguntas ya antes acordadas. Las preguntas enfatizan la necesidad de desarrollar ideas al igual que obtener soluciones. Para que se tenga éxito en la fase de hacer preguntas es necesario que:

- ✓ Cada pregunta sea precisa.
- ✓ La pregunta sea visualizada.
- ✓ El contenido de la pregunta sea consistente, durante todo el periodo que se utilice para contestarla.

Las preguntas induzcan a la curiosidad para motivar respuestas rápidas y espontáneas, crear el entendimiento mutuo, buscar intereses compartidos, incluir la visión de todos los participantes, estimular la creatividad, deseos y propósitos. Para contestar a las preguntas también se puede utilizar palabras claves, oraciones, imágenes, metáforas o sensaciones.

Nubes de Ideas

El moderador recogerá o recibirá los tarjetones con las respuestas y los colgará en los tableros físicos o virtuales en forma indiscriminada. En un grupo grande se pueden generar varios puntos de vista. Al analizar todas las ideas, éstas se agruparán por su similitud, generando "nubes" (estas nubes se producen al reunir tarjetones con ideas similares). Cada idea distinta se colgará aparte, conformando una determinada nube. Al finalizar cada nube se bordeará con un marcador. Ningún tarjetón será descartado, aunque la idea expresada no sea clara, lógica o coherente. Ninguna persona está en la obligación de perder su anonimato. Si en un tarjetón hay más de una idea o la misma puede ir en diversas nubes, este se cuelga en el medio

de las dos agrupaciones o se escribe otro tarjetón igual y se cuelga en la nube correspondiente.

Lo mismo se hará con las ideas donde surjan dudas (de donde pertenece la idea) de esta manera se evitarán discusiones. Al finalizar a cada nube se le pondrá un título para poder distinguirlas en las discusiones siguientes. Al finalizar se habrá obtenido un mapa de nubes, las cuales están constituidas de ideas individuales y agrupadas por consenso mutuo y similitud de contenido. Y seguidamente cada nube se enumera por orden de importancia. Para ello que aplica la metodología grupal de prelación para que se puedan ordenar y sistematizar con criterio de prioridad.

5. Los Ocho (8) Momentos del Métdodo y la Transición Diacrónica De La Evolución Grupal

A través de esta metodología todos los participantes van tomando conciencia progresiva sobre la transformación diacrónica y progresiva de creación conjunta a lo largo del proceso de intervención. Por ejemplo, preguntando: ¿Qué se ha conseguido hasta el momento?, ¿Dónde estamos parados?, ¿Qué es lo que falta por hacer?, entre otros. Ello irá incrementando sincrónica y diacrónicamente el aprendizaje conjunto y evolutivo durante el proceso grupal.

Con la ayuda óptica los miembros del grupo podrán observar los adelantos obtenidos y también podrán observar los puntos no resueltos.

La transformación del campo grupal en aprendizaje y concesos se desarrolla en ocho (8) Momentos, cada uno con sus resultados intermedios concretos en el proceso sistémico y circular.

Momento I: Fundacional, Resultado: ejes constitutivos: visión, misión, valores. y vinculación con las O.D.S. de agenda 2030 O.N.U,

Momento II: Relevamiento Sistémico Funcional, Resultado: ejes de micro procesos y funciones,

Momento III: Explicativo-Diagnóstico, Resultado: ejes obstaculizantes en las etapas del proceso laboral,

Momento IV: Reconversión Y Aprendizaje Incremental, Resultado: ejes operativos a partir de la transformación de los obstáculos en objetivos, Momento V:

Táctico Operacional y Red de Gerenciamiento, Resultado: matriz de actividades por grupo e integración y red de gerenciamiento,

Momento VI: Acompañamiento en la Ejecución, Resultado: matrices de seguimiento y grado de avance,

Momento V: Táctico Operacional y Red de Gerenciamiento, Resultado: matriz de actividades por grupo e integración y red de gerenciamiento,

Momento VI: **Acompañamiento en la Ejecución**, Resultado: matrices de seguimiento y grado de avance

Momento VII: Transparencia Informativa, Resultado: documento final escrito y digital y

Momento VIII: Aporte a la Reconceptualización de Estándares Globales del Servicio De Justicia, Resultado: Memoria anual sustentable a partir de las normas G.R.I.

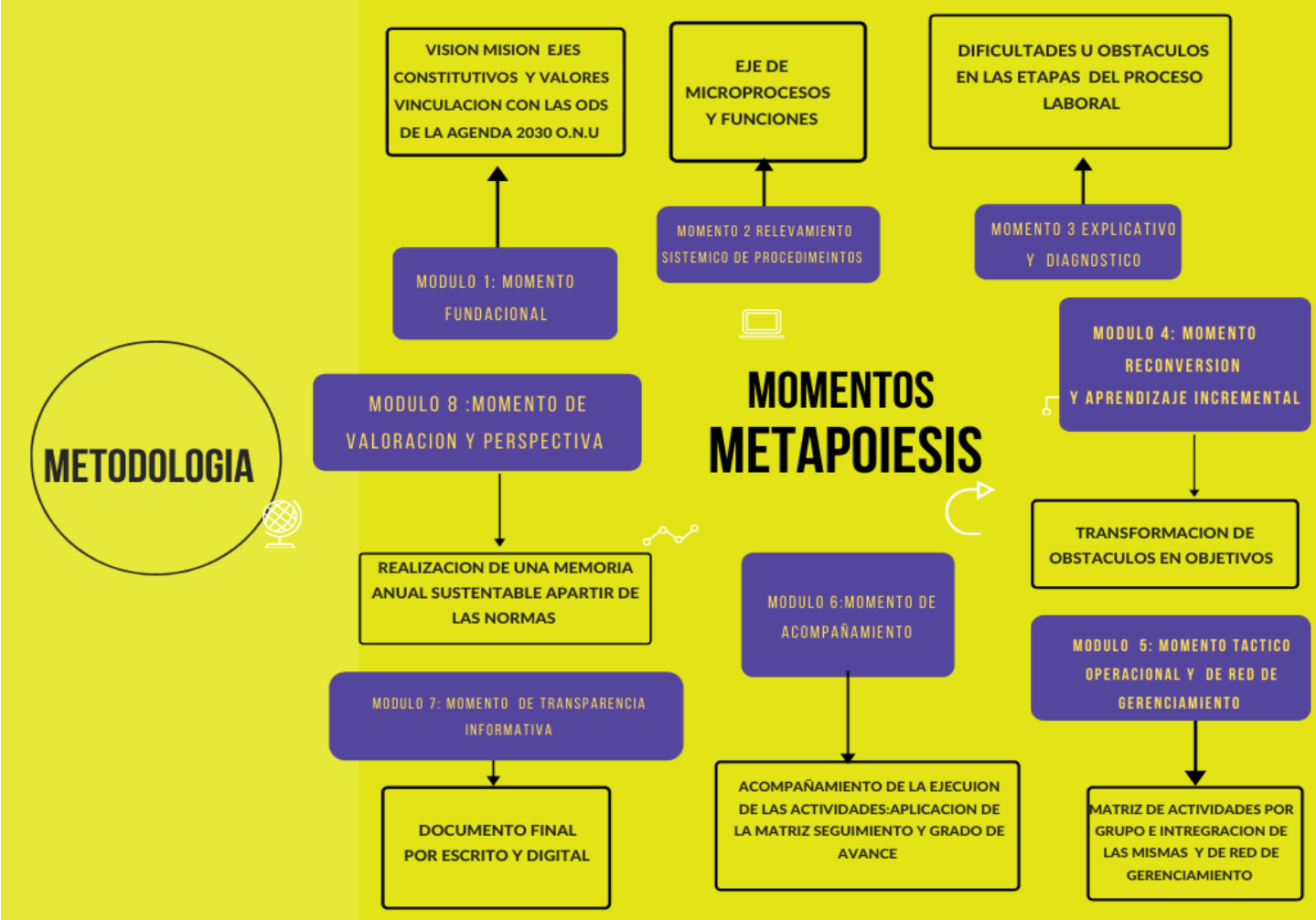


Figura 24. Etapas de meta poiesis.
Fuente: Elaboración conjunta entre Lic. Córdoba Cascales y Lic. Vaca Narvaja.

MOMENTOS DE LA METODOLOGÍA: META POIESIS

FUNDANDO

1. MOMENTO FUNDACIONAL:

Ejes Constitutivos: Vision, Mision, Valores. Vinculación Con Las O.D.S. de la Agenda 2030 O.N.U.

Este Momento se basa fundamentalmente en la Etapa C. Las etapas 1 A y 1 B son meramente preparatorias para la creación de un campo grupal fértil de creación de vínculos con los facilitadores, a fin de introducir y cumplir con la etapa 1 C-la cual constituye la pregunta central- mediante la mayéutica de búsqueda transderivacional en el inconsciente grupal sobre el estado deseado

Etapa Preparatoria 1.A.: Presentación de las Personas

PARA QUÉ: para generar clima de confianza, empatía y vínculo estrechos.

¿CUAL ES MI NOMBRE, EDAD, FUNCIÓN Y HOBBIE?

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

METODO PRESENCIAL: cada participante escribe en una tarjeta la respuesta.

METODO VIRTUAL: se prepara la tarjeta en una pizarra virtual y se le da la palabra a cada participante responda las preguntas y un comoderador tipea las respuestas en tiempo real.

RESULTADO: Un Cuadro de Presentación e Identificación de todos los integrantes del Grupo en cuestión.

Figura 25. Cuadro de presentación e identificación de los participantes.
Fuente: Elaboración conjunta entre Lic. Córdoba Cascales y Lic. Vaca Narvaja.

Etapa Preparatoria 1.B.: Declaración de las Expectativas

PARA QUÉ, para:

a) hacer más eficientes las dinámicas de trabajo,
b) crear un vínculo a largo plazo,
c) crear compromiso y motivación
d) lograr un diseño del intervención y acompañamiento grupal lo más congruente a: las necesidades, principios y valores del usuario o destinatario.

¿Con qué EXPECTATIVAS vengo a iniciar este SEMINARIO TALLER?

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

METODO PRESENCIAL: Ídem Momento Anterior

METODO VIRTUAL: Ídem Momento Anterior

RESULTADO:

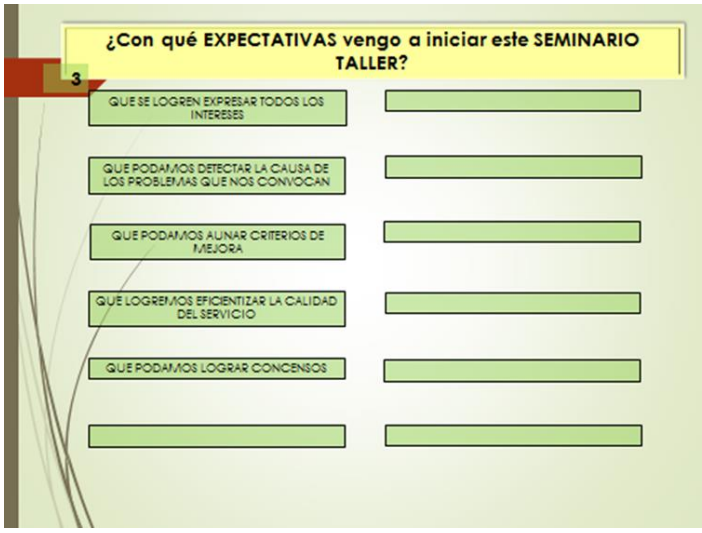


Figura 26. Síntesis de los resultados Esperados de todos los Participantes.
Fuente: Elaboración conjunta entre Lic. Córdoba Cascales y Lic. Vaca Narvaja.

Etapa Fundacional 1.C.: Declaración de las Desafíos o Estado Deseado

PARA QUÉ, para:

a) crear un Ambiente Emocional adecuado y Agradable para que los participantes se dispongan a Imaginar y crear conjuntamente.
b) crear diálogos, clima emocional y espacios visuales, orales y escritos, fluir y dejar plasmados los deseos, desafíos y sueños de los participantes respecto de su organización
c) guiar mediante diversas Técnicas y enfocarse "hacia donde desea ir el Equipo de Trabajo" y surja el "Estado Deseado".

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral, Se los invita a:

d) compartir el sueño de un futuro idealizado.
e) abrir una puerta a la creatividad.
f) generar deseo de compartir realizaciones y logros futuros.

¿Cómo NOS IMAGINAMOS nuestra OFICINA DESEADA en el 2026? (aproximadamente en 5 AÑOS)

g) sembrar un espacio de reflexión sobre el devenir deseado.

METODO PRESENCIAL: Ídem Momento Anterior

METODO VIRTUAL: Ídem Momento Anterior

RESULTADO:

a) ideas de todos los participantes declaradas y expuestas acerca del estado fundacional y constitutivo de la organización deseada.
b) sistematización y unificación de las ideas similares mediante la aproximación de las mismas en una nube temática con el título que represente y englobe las mismas,
c) priorización mediante votación y finalmente, obtención los ejes constitutivos para armar la visión y misión

Figura 27. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (1).
Fuente: Elaboración del Lic. Vaca Narvaja.

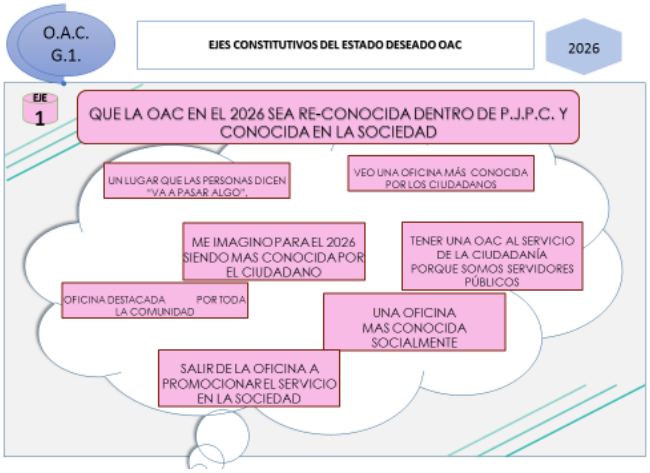


Figura 28. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (2).

Fuente: Elaboración del Lic. Vaca Narvaja.

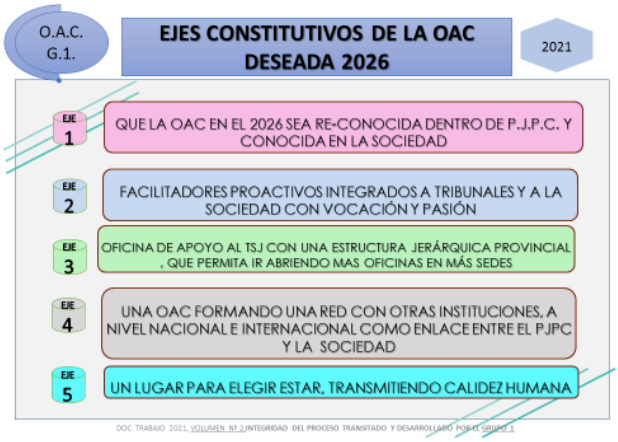


Figura 29. Proceso visual de elaboración de los ejes constitutivos (2).
Fuente: Elaboración del Lic. Vaca Narvaja.

Etapa Global 1.D.: Declaración de Articulación de los Ejes Constitutivos con las O.D.S. de la Agenda 2030 de la ONU

PARA QUÉ

a) para que el propósito de bienestar mayor que se desea brindar al ciudadano justiciable se enmarque en normas de sustentabilidad global.
b) para trascender los localismos y ampliar la visión y creatividad en relación a formas alternativas de resolución de conflictos que contribuyan a la paz mundial y a la disminución de desigualdades.
c) para colaborar con distintas convenciones internacionales que pudieren anexarse a la dinámica.
d) para ampliar conciencia de responsabilidad compartida en relación al desarrollo global económico, social y ambiental sustentable.
e) Para sensibilizar sobre el aporte personal desde nuestro trabajo y servicio al desarrollo cooperativo.

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

¿Con qué Objetivo de Desarrollo Sustentable de la Agenda 2030 de la O.N.U. se alinean los Ejes Constitutivos declarados por Uds.?

Figura 30. O.D.S. de la agenda 2030 de la O.N.U.
Fuente: https://forotributario.org/international-tax-advisors-the-government-plans-to-raise-the-tax-burden-by-two-points-this-decade/

METODO PRESENCIAL o VIRTUAL: en grupo se pide a los participantes que mediante técnicas de Programación Neurolingüística elijan un color y una Imagen para cada Eje constitutivo y a continuación se confeccionan tarjetas y se les pide que jueguen a articularlos con los tarjetones de colores de las O.D.S. Una vez

logrado se deja el esquema pegado en Papelógrafo Virtual o Físico. A continuación, se les pide que escriban los fundamentos de dicha vinculación.

RESULTADO:

a) Se obtiene un mapeo de articulación de tarjetones que relacionan los ejes constitutivos con los objetivos de desarrollo sustentable, y concientización del aporte que podemos realizar desde nuestro servicio.

Figura 31. Proceso visual de articulación de los ejes constitutivos con las O.D.S. de la Agenda 2030 de la O.N.U.
Fuente: Elaboración propia, 2021.

FUNCIONANDO

2. MOMENTO DE RELEVAMIENTO SISTÉMICO FUNCIONAL:

Ejes de Microprocesos y Funciones

PARA QUÉ:

a) Para lograr que los participantes logren expresar, compartir y sistematizar las tareas y procedimientos que atraviesan su labor diaria, y contextualizar con que operadores interactúan para lograr finalizar su servicio final.

b) Concientizar la importancia de interrelación que hay entre las funciones de todos los integrantes de la organización para alcanzar el producto final.

c) Lograr reflexionar sobre los puntos críticos o cuellos de botella que pudiere haber en el flujo de procedimientos.

CÓMO: mediante entrevistas y formularios semi estructurados se releva mediante la siguiente pregunta:

¿Cuáles SON LAS FUNCIONES QUE REALIZO en cada uno de los Siguientes espacios: INPUT, BLACK BOX, OUTPUT, RELACION CON OPERADORES EXTERNOS Y RED DE APOYO INTERNA para realizar la misión de mi Puesto Laboral?

METODO PRESENCIAL/VIRTUAL: se coloca un Panel Virtual o Físico para lograr la síntesis y la graficación de las actividades y funciones que realizan en cada uno de los Cinco espacios, mediante una dinámica conversacional y técnicas de síntesis y consenso.

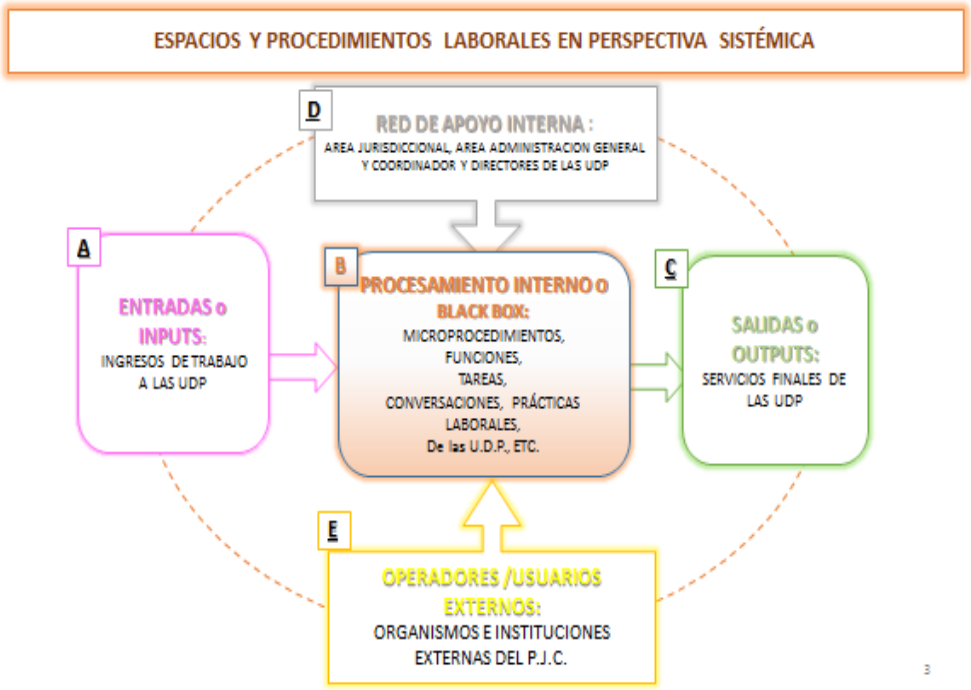


Figura 32. Esquema sistémico de los cinco espacios que transitamos para realizar nuestras tareas y alcanzar el propósito de nuesto puesto laboral.
Fuente: Elaboración propia, 2021.

RESULTADOS:

a) Una síntesis de las funciones principales por espacio, es decir, una actualización de funciones de los puestos y un curso grama /glosario como insumo de futuros protocolos de actuación.

DIAGNOSTICANDO

3. MOMETO EXPLICATIVO-DIAGNÓSTICO

Ejes Obstaculizantes en Las Etapas del Proceso Laboral

PARA QUÉ: para el desarrollo y transformación organizacional es necesario que el Facilitador induzca mediante preguntas a los participantes a detectar los obstáculos que están dificultando el logro de los resultados deseados. Es en este sentido que el concepto de quiebre se relaciona con la posibilidad de ser creadores de nuestro devenir como personas, con la idea de desplegar nuestra potencialidad y con el paradigma del diseño y construcción de nuestro futuro. Fundamentalmente se vincula con la decisión de hacernos responsables de lo que queremos ser y hacer, de la forma en que queremos vivir nuestra vida en el trabajo y de que ésta tenga nuevo sentido a partir de los aprendizajes de los obstáculos en el ámbito laboral.

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

¿Cuáles son las DIFICULTADES que hoy tenemos para desarrollar nuestras actividades en relación a las etapas del proceso laboral?

Pasos del Diagnóstico Matricial de Dificultades en Relación a las Etapas del Proceso:

a) Se reflexiona sobre los inconvenientes o los problemas, que hoy tienen y que no les permiten lograr los resultados con la eficiencia deseable.

b) Se les invita a transitar lógica, visual y gráficamente el Proceso Integral del Servicio en cinco etapas, con el fin de que los participantes puedan identificar las dificultades con mayor detalle en el Micro Procedimiento que corresponda:

1. Inputs o Entradas
2. Black Box o Procesamiento Interno
3. Outputs o Salidas
4. Red De Apoyo Interna (área de administración de apoyo)
5. Operadores /Usuarios Externos

c) Se les da cómo consigna a cada participante que:

Escriba en tres tarjetas diferentes -virtuales o físicas-tres barreras u obstáculos que identifiquen en alguna de las cinco etapas del proceso integral del servicio que brindan. Luego se ponen en común todas las tarjetas, las cuales se integran todas en el paleógrafo virtual o físico y se comparten oralmente entre todos. Las lee el moderador o algún voluntario.

d) A continuación, las tarjetas de problemas se agrupan y sistematizan en Nubes temáticas (es decir por similitud de contenido), las cuales se articulan con la Etapa del Proceso correspondiente; y seguidamente se invita a los participantes a nombrar las nubes con un título que las englobe.

e) Finalmente se solicita a los participantes que prioricen las dificultades mediante un sistema de votación: se da cinco votos a cada participante y luego del escrutinio se seleccionan las seis dificultades más votadas, arrojando como resultado final los “Ejes Problemáticos”.

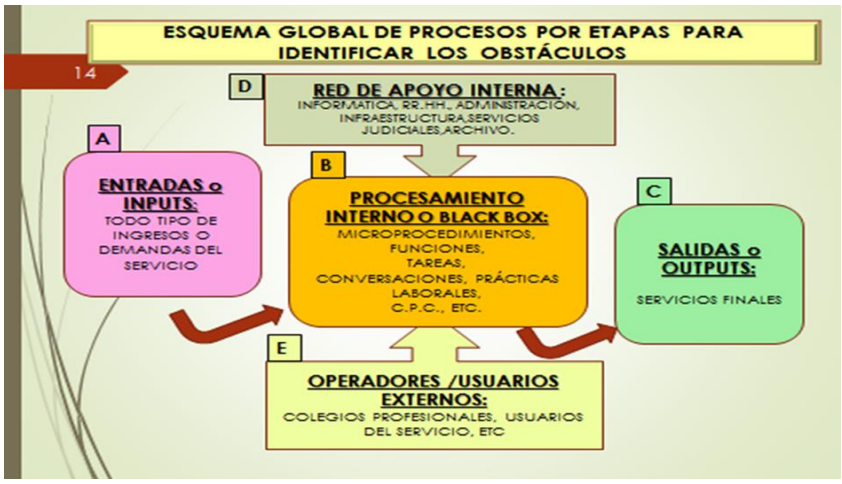


Figura 33. ***Esquema global de procesos para la identificación de obstáculos.***
Fuente: Elaboración propia, 2021.

RESULTADO:

a) Identificación de los ejes obstaculizantes por espacio del proceso laboral.

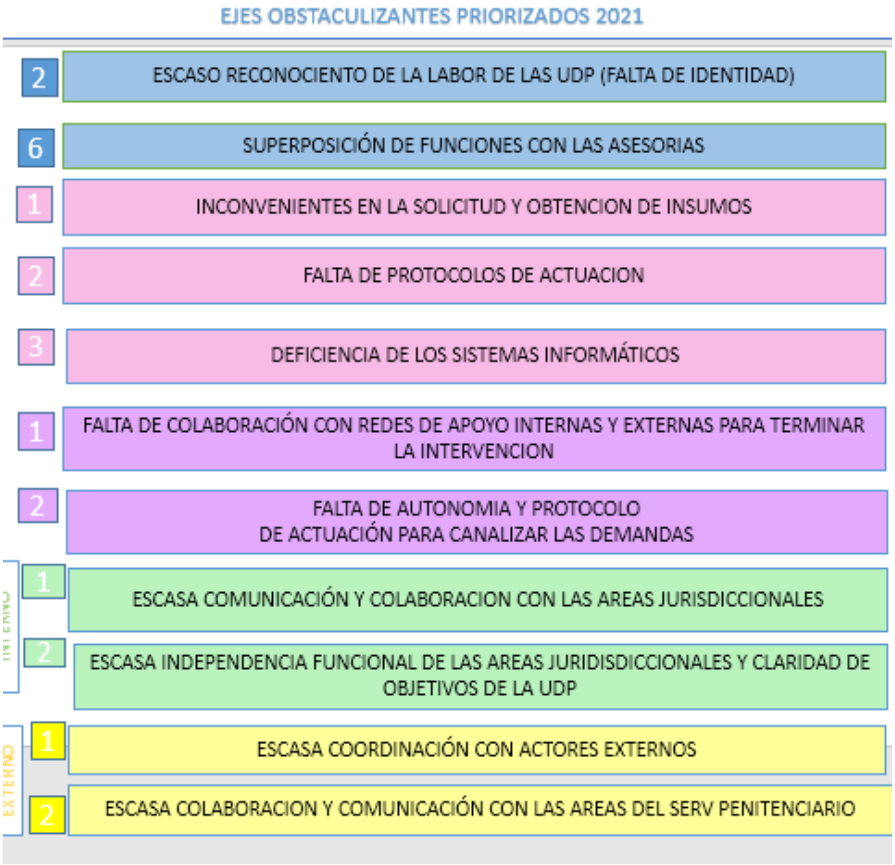


Figura 34. Esquema de ejes problemáticos en los procesos.
Fuente: conjunta del Lic. Vaca Narvaja Y Córdoba Cascales.

APRENDIENDO

4. MOMETO DE RECONVERSIÓN Y APRENDIZAJE INCREMENTAL

Ejes Operativos a p artir de la Transformación de los Obstáculos en Objetivos

PARA QUÉ:

a) Este es el momento más potente y creativo: orientar a cada participante a que pueda concientizar que cada obstáculo es una puerta para el desarrollo personal y organización. Es decir, inducir a la reconversión del obstáculo en una oportunidad de aprendizaje.

b) Es este un espacio dialógico que logra ingresar en las causas más subyacentes de los hechos: “las creencias”, con el fin de que comprendan que solo desde la traba u obstáculo se puede salir desde la acción superando la zona de confort. Aquí el rol del facilitador es fundamental, puesto que mediante metodologías dialógicas y participativas se procura repensar resultados efectivos en relación con las dificultades propuestas. Se tiende puentes para la Acción e incidir en la mejora de nuestros sistemas de pertenencia. Acción que se vincula con la posibilidad de producir cambios en el mundo exterior, pero también acción que está relacionada con el dominio de nuestro ser y con la posibilidad de incidir en el devenir de nuestra vida y en la construcción del acontecer organizacional que deseamos lograr.

c) En síntesis, acompañamos y facilitamos la expansión del potencial de los participantes en su proceso de desarrollo y evolución laboral. Este camino de autorrealización implica transitar momentos de cambio donde el individuo concientiza

d) dificultades, supera trabas y se anima a atravesar “fronteras” e incursionar por territorios desconocidos.

e) Cambiar nuestra forma de pensar o de actuar no es tarea sencilla. Modificar certezas y hábitos, nos sitúa en un lugar desconocido, en una zona de “riesgo” y como tal, nos produce emociones tales como temor, inseguridad o ansiedad. Y si esto nos sucede cuando se trata de cambiar nuestra forma de pensar, dicho fenómeno se agrava cuando pretendemos llevar estos

pensamientos a acciones concretas y transformar nuestros comportamientos habituales.

f) Es por esto que el factor emocional adquiere absoluta relevancia en este momento del proceso y cuanto más profundo es el nivel de cambio que queremos producir, más implicancia emocional tendremos. Como facilitadores tratamos para generar el contexto emocional donde el cambio pueda acontecer. Es aquí donde surge con claridad la importancia de la construcción de un vínculo que le brinde equipo el apoyo y confianza necesaria para enfrentar la incertidumbre del proceso de transformación.

g) Se tiende a cerrar la brecha de efectividad que se da entre lo que queremos y lo que estamos pudiendo, es decir, entre nuestros objetivos y nuestros actuales resultados. Tal brecha produce una "tensión emocional" entre dos tipos de emocionalidades: el entusiasmo y el temor. De acuerdo a cómo encaremos y resolvamos esta tensión emocional, podremos avanzar en el proceso de aprendizaje y cambio.

CÓMO: mediante la siguiente CONSIGNA.

*** Declaramos como OPORTUNIDAD cada dificultad**

a) Es el Momento de determinar los Objetivos a lograr en un año entre junio 2020 a junio 2021.

b) Generamos un espacio para pensar más allá de la realidad actual y reconvertir o transformar cada eje problemático plantado en un objetivo concreto a lograr.

c) Partiendo entonces de los Ejes Problemáticos declaran Ejes de Objetivos.

d) Los Objetivos declarados serán el puntapié inicial para Diseñar las Matrices de Actividades.

e) Se finaliza el taller reflexionando sobre "qué nos aportó el mismo".

RESULTADO: EL ESQUEMA DE EJES OPERACIONALES PRIORIZADO

Figura 35. Esquema de ejes operacionales priorizados
Fuente: conjunta del Lic. Vaca Narvaja Y Córdoba Cascales.

DEFINIENDO ACCIONES

5. MOMETO TÁCTICO OPERACIONAL Y RED DE GERENCIAMIENTO

Matriz de Actividades por Grupo e Integración. Red De Gerenciamiento

1. PARA QUÉ LA MATRIZ DE OPERACIONES

A esta altura del proceso el grupo ha movilizado, consensuado y visualizado nuevas posibilidades de acción y perspectivas para abordar la realidad contextual. Asimismo, desde la reflexión de reconversión de los obstáculos en oportunidades y objetivos pasamos a la planificación de los pasos necesarios para lograr dichos objetivos.

En este momento nos abocamos a la construcción de un Plan de Acción, que es una herramienta que se utiliza para hacer un seguimiento del avance de las actividades propuestas.

¿Para qué sirve la Matriz de Actividades?

Esta herramienta se construye en equipo y sirve para determinar qué actividades y medidas son necesarias, para alcanzar las metas y los objetivos propuestos.

Asimismo, es útil para registrar las acciones que serán realizadas y todos los recursos que se estimen necesarios para cada actividad, por ejemplo:

- ✓ Sub Actividades,
- ✓ Recursos Necesarios,
- ✓ Tiempo Estimado. Desde/Hasta,
- ✓ Red de Apoyo,
- ✓ Resultado Esperado,
- ✓ Posibles Responsables, entre otros.

El Plan de Acción también es útil para separar las acciones de rutina diaria de aquellas que pertenecen a la planificación estratégica y/o proyectos,

facilitando la gestión de un proceso específico, permitiendo la percepción de la necesidad de cambios a medida que se avanza con el proyecto, por ejemplo: plazos, responsables, nuevos recursos, entre otros.

En síntesis:

a) Con el desarrollo de las Matrices de Operaciones elaboramos el camino necesario para poder transformar el Problema y lograr el Objetivo.

b) Es el momento de determinar el actuar, de elaborar las Acciones necesarias para poder transformar las trabas, interferencias y malestares que nos impiden generar una actividad eficiente en nuestra organización.

c) Establecemos el grado de Gobernabilidad (Alta, Media o Baja) que tiene el equipo que planifica frente a los desafíos planteados.

d) Especificamos cual es la Red de Apoyo necesaria que facilita el cumplimiento de nuestro objetivo.

e) Determinamos también cual es la Red de Responsabilidades para cada una de las Acciones establecidas, quedando determinada una red de gerenciamiento que nos permitirá ir controlando el desarrollo del Plan Operativo.

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

¿QUÉ ACTIVIDADES, RECURSOS, TIEMPO, AYUDA NECESITAMOS para cumplir con los Objetivos Propuestos?

RESULTADO:

Matriz de DE OPERACIONES , Fecha: 12/11/2021

EJE OPERACIONAL N1. MEJOR COMUNICACIÓN DE LA UNIDAD

ACTIVIDADES NECESARIAS	RECURSOS NECESARIOS	CUANDO, (desde...hasta)	RED DE APOYO (Interna / Externa)	REFERENTES
1-Realizar reuniones institucionales (entre UDP y Asesores Letrados) para conocernos	*PC *Vehiculo/viatico * Coordinación dia y hora * espacio fisico	Desde febrero de 2022 hasta mayo de 2022	Directores de la UDP	Joaquín
2- Que los distintos Asesores que ejercer la defensa técnica designen entre sus colaboradores un encargado de recibir y contestar derivaciones de la UDP	Recurso humano, tecnologicos (telefonos / computadoras)	Diciembre de 2021 hasta marzo 2022	Ídem	Luciana
3-Canal formal de comunicación, en lugar de Whatsapp, realizar las derivaciones por correo oficial	Recursos tecnológicos	Diciembre de 2021 hasta marzo de 2022	Ídem	Joaquín
4- Establecer plazos de respuestas	Recursos humano y tecnológicos	Diciembre de 2021 hasta mayo de 2022	Personal de las distintas asesorías. Oficinas de Ejecución Penal	Luciana

Figura 36. Matriz operacional o de actividades
Fuente: conjunta del Lic. Vaca Narvaja Y Córdoba Cascales.

2. PARA QUÉ LA MATRIZ DE GERENCIAMIENTO:

a) Momento donde elaboramos las Matrices de Gerenciamiento como red sistémica de responsabilidades
b) Nombramos en primer lugar Responsables por Actividad en cada una de las Operaciones elaboradas.
c) A su vez nombramos Responsables por cada Operación, para definir y delegar la responsabilidad de gestionar el cumplimiento de las Matrices de Operaciones.
d) Finalmente queda establecido quien es el Responsable General del Plan Operativo desarrollado, nombramiento que recae sobre la máxima autoridad Área o Unidad Organizacional en la que se está trabajando.
e) De esta manera queda sistematizado el Plan Operativo, con sus responsables para su implementación en el tiempo.

CÓMO: mediante la siguiente pregunta visual y oral.

¿Quiénes seremos los Responsables de Gestión para cada Actividad y Matriz?

RESULTADO: MATRIZ DE GERENCIAMIENTO

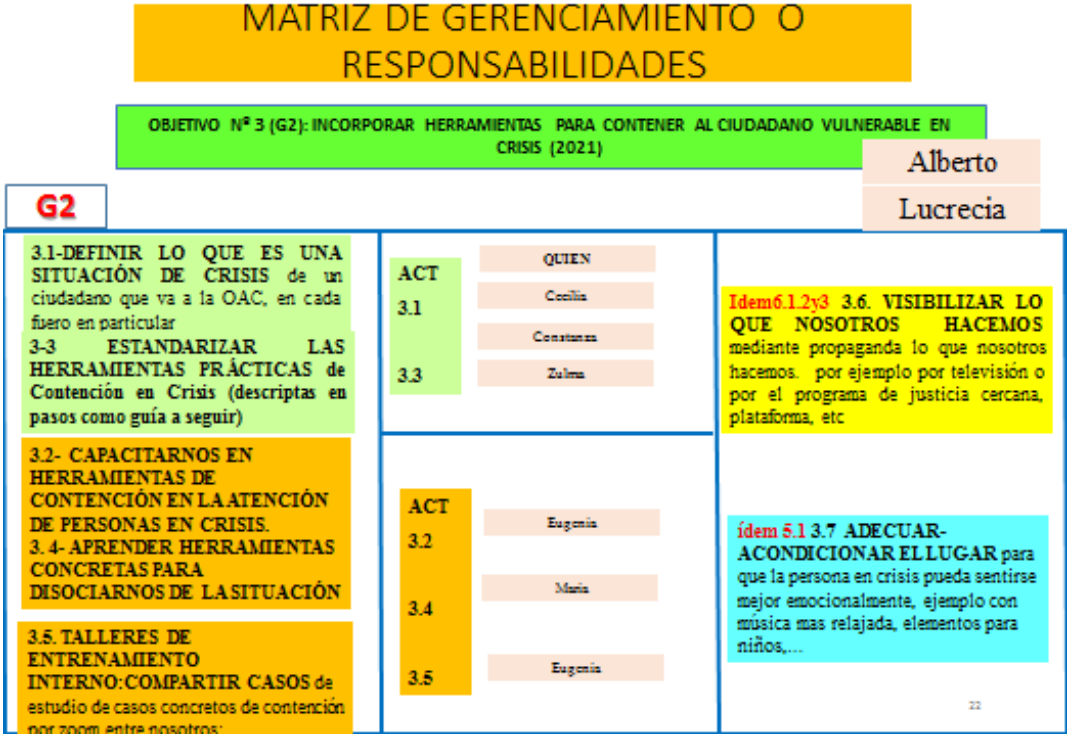


Figura 37. Matriz de responsabilidades o gerenciamiento.
Fuente: Elaborada por Lic. Vaca Narvaja.

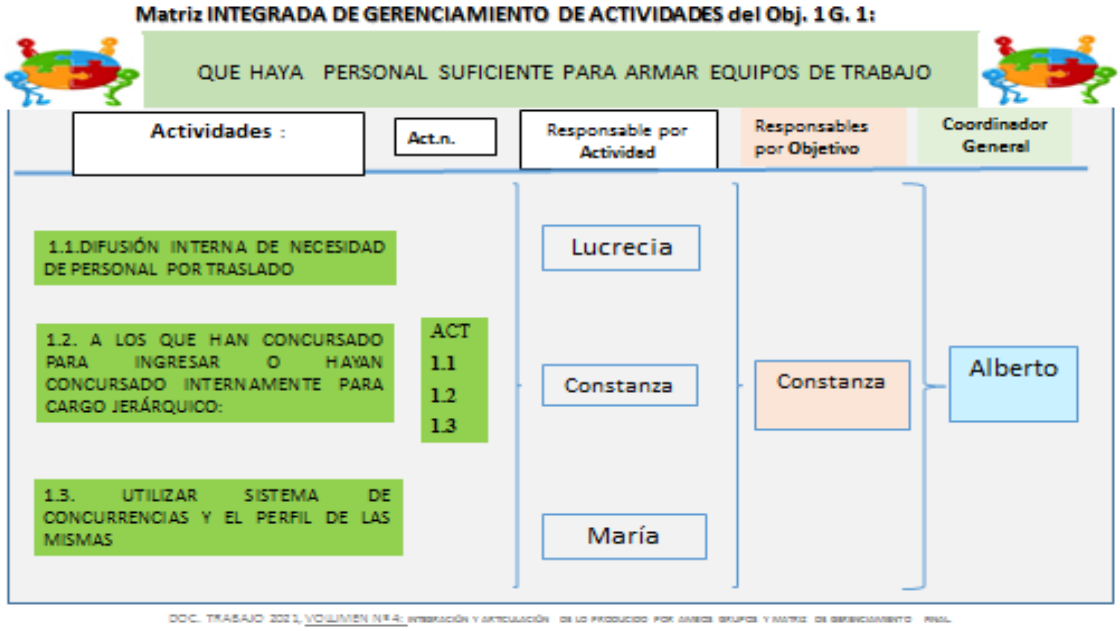
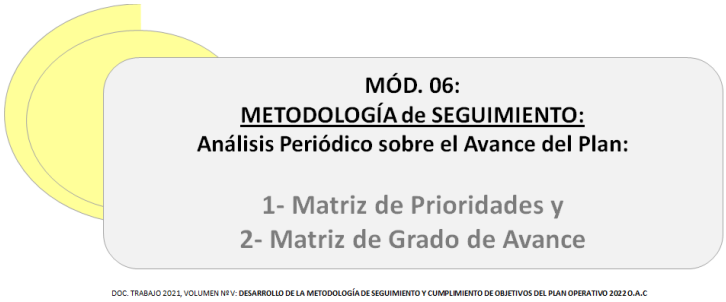


Figura 38. Matriz integrada de gerenciamiento
Fuente: Elaborada por el Lic. Vaca Narvaja.

ACOMPAÑANDO LOS LOGROS

6. MOMENTO DE ACOMPAÑAMIENTO EN LA EJECUCIÓN

Matrices de Seguimiento y de Grado de Avance



PARA QUÉ:

Hasta este Momento el Equipo de la O.A.C. ha logrado construir y tangibilizar los deseos, objetivos y el camino concreto para lograrlos mediante un Plan Anual Operativo con responsables voluntarios y micro actividades a completar.

En este espacio se los invitó a incorporar una metodología de seguimiento grupal y visual.

Un seguimiento continuo garantiza que cualquier irregularidad se detecte y corrija a tiempo. Para que resulte verdaderamente sustentable en el tiempo debe realizarse de forma abierta con una amplia participación de los interesados. El seguimiento es un proceso que es necesario llevar a cabo con periodicidad regular y centrarse en la evaluación del cumplimiento de diversos aspectos de la ejecución para medir su avance.

Se propone **Un Método de Seguimiento Visual, Ágil y Participativo.**

COMO, mediante las siguientes preguntas:

2- ¿QUÉ HEMOS REALIZADO A LA FECHA, ¿QUE DIFICULTADES HEMOS TENIDO, QUE NECESITAMOS PARA CONTINUAR? DEFINIMOS EL GRADO DE AVANCE.

CONSIGNAS PARA

1. Matriz de Priorización de Actividades

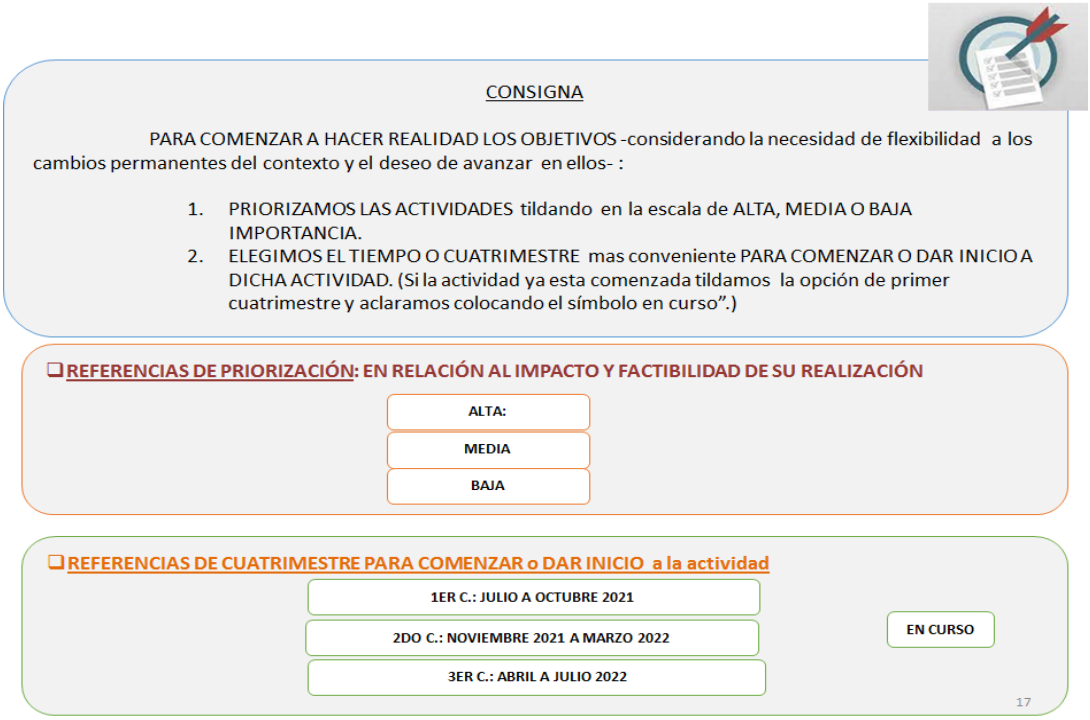


Figura 39. Matriz de priorización de actividades
F Fuente: Elaborada por el Lic. Vaca Narvaja

2. Matriz de Seguimiento y Avance

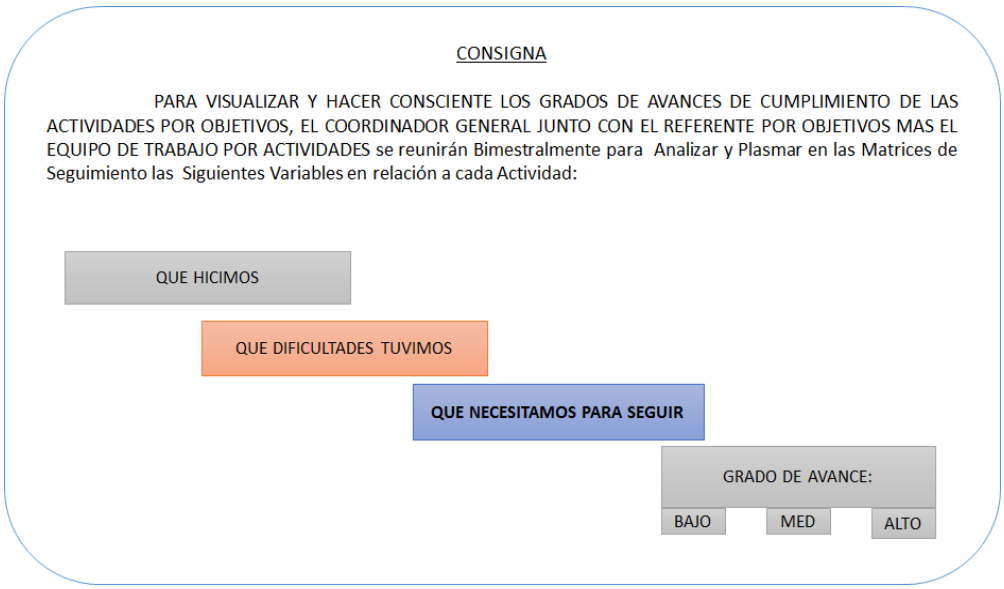


Figura 40. Matriz de seguimiento y avance.
Fuente: Elaborada por el Lic. Vaca Narvaja

✓ **RESULTADOS:**

RESULTADOS:

1. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ACTIVIDADES POR EJE CONSTITUTIVO

MATRIZ DE PRIORIZACION DE ACTIVIDADES OBJ.3: (OBJ

INCORPORAR HERRAMIENTAS PARA CONTENER AL CIUDADANO VULNERALE EN CRISIS.

ACTIVIDADES	PRIORIZACIÓN			CUATRIMESTRE PARA COMENZAR		
	ALTA	MEDIA	BAJA	1er C.	2do C.	3er C.
3.1-DEFINIR LO QUE ES UNA SITUACIÓN DE CRISIS DE UN CIUDADANO QUE VA A LA OAC, EN CADA FUERO EN PARTICULAR	X			X		
3-3 ESTANDARIZAR LAS HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DE CONTENCIÓN EN CRISIS (DESCRIPTAS EN PASOS CÓMO GUÍA A SEGUIR)	X			X		
3.2- CAPACITARNOS EN HERRAMIENTAS DE CONTENCIÓN EN LA ATENCIÓN DE PERSONAS EN CRISIS.	X			X		
3. 4- APRENDER HERRAMIENTAS CONCRETAS PARA DISOCIARNOS DE LA SITUACIÓN	X			X		
3.5. TALLERES DE ENTRENAMIENTO INTERNO:COMPARTIR CASOS DE ESTUDIO DE CASOS CONCRETOS DE CONTENCIÓN POR ZOOM ENTRE NOSOTROS.	E.C.			E.C.		

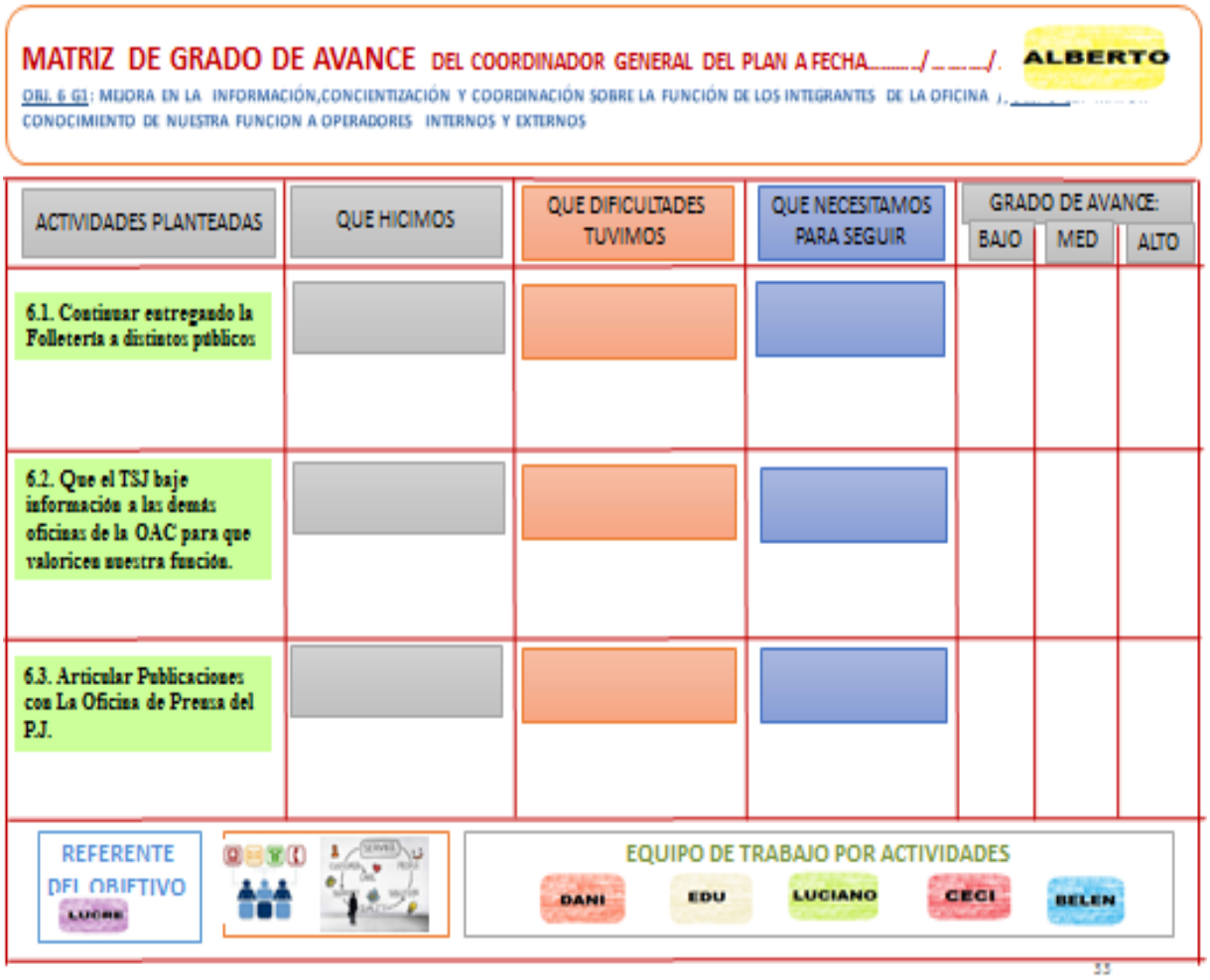
E.C. MOVER DICHO SIMBOLO SOBRE 1er CUATRIMESTRE CUANDO LA ACTIVIDAD YA ESTEN EN DESARROLLO

DOC. TRABAJO 2021, VOLUMEN N° V: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PLAN OPERATIVO 2022 O.A.C

28

Figura 41. Matriz de priorización de actividades
Fuente: Elaboración Propia, 2021.

2. MATRIZ DE GRADO DE AVANCE POR EJE CONSTITUTIVO Y ACTIVIDADES



MATRIZ DE GRADO DE AVANCE DEL COORDINADOR GENERAL DEL PLAN A FECHA...../...../. ALBERTO

OBJ. 6 G1: MEJORA EN LA INFORMACIÓN,CONCIENTIZACIÓN Y COORDINACIÓN SOBRE LA FUNCIÓN DE LOS INTEGRANTES DE LA OFICINA ; CONOCIMIENTO DE NUESTRA FUNCION A OPERADORES INTERNOS Y EXTERNOS

ACTIVIDADES PLANTEADAS	QUE HICIMOS	QUE DIFICULTADES TUVIMOS	QUE NECESITAMOS PARA SEGUIR	GRADO DE AVANCE: BAJO	MED	ALTO
6.1. Continuar entregando la Folletería a distintos públicos						
6.2. Que el TSJ baje información a las demás oficinas de la OAC para que valoricen nuestra función.						
6.3. Articular Publicaciones con La Oficina de Prensa del P.J.						

REFERENTE DEL OBJETIVO LUCRE

EQUIPO DE TRABAJO POR ACTIVIDADES: DANI, EDU, LUCIANO, CECI, BELEN

Figura 42. Matriz integrada de avance
Fuente: Elaboración Propia, 2021.

7. MOMETO DE TRANSPARENCIA INFORMATIVA

Documento Final Escrito Y Digital

PARA QUÉ:

a) Para Garantizar la Transparencia de todo lo construido democráticamente en un espacio confidencial y de acción, este método incorpora como módulo la redacción de un Documento Final. Será el Gabinete de Trabajo conformado por los facilitadores quienes Sistematizarán, Confeccionarán y Editarán la Publicación de Dichos Documentos con la Visación Final del Coordinador de la unidad de trabajo con la cual se realizó el seminario taller.

b) Para que los Participante y la Red de Gerenciamiento y Apoyo voluntaria, puedan tener un Back Up tangible de todo lo Construido.

c) Para que el Ápice Estratégico de la Organización Conozca y Acompañe tales procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional

CÓMO y RESULTADO

- ✓ Mediante la edición y publicación de todo lo construido en el proceso completo vía impresa y digital según corresponda.

TRASCENDIENDO GLOBALMENTE

8. MOMETO DE APORTE A LA RECONCEPTUALIZACIÓN GLOBAL DE ESTÁNDARES DEL SERVICIO DE JUSTICIA

Memoria Anual Sustentable a Partir de las Normas G.R.I.

PARA QUÉ:

a) Para que los Resultados Alcanzados puedan ser Cristalizados y Publicados tanto para los Públicos Internos como Externos.
b) Para que la Lectura y Valoración de los “Stake Holders” de la Organización Valoren los resultados según sus necesidades, emitan su opinión y nos ayuden a mejorar.
c) Para que con los resultados alcanzados certificados y articulados con las normas GRI atento a las O.D.S. de la O.N.U. el valor del activo intangible del Servicio de Justicia se incremente, y podamos repensar en estándares y constructos de metas globales para mejorar constantemente el Servicio de Justicia.

CÓMO

Mediante la aplicación de indicadores y reportes que conlleven a la aplicación de las Normas de Global Reporting Initiative.

RESULTADO

Un Poder Judicial empoderado en desarrollo organizacional sostenible con proyección y transparencia informativa a nivel nacional e internacional

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE METODO

A continuación se presentan los resultados de lo que significó la aplicación del método planteado en el capítulo anterior. En ese sentido, se realizó el analisis y evidencia de cada opinión obtenida de las actividades realizadas. Asimismo, para el resguardo de las personas involucradas, no se colocaron sus nombres originales, solamente, se menciona el sector y área al cual pertenecen en la organización.

1. Información General de las Actividades

En las oficinas de la Unidad de la Defensa Pública se trabajó para calificar en los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la O.N.U; es por eso que el viernes 3 de diciembre, integrantes de las Unidades de la Defensa Pública Penal de Capital e Interior (U.D.P.P), que trabajan en las Unidades Carcelarias de Córdoba, transitaron y finalizaron el Proceso de Facilitación Grupal de Empoderamiento Participativo en Gestión y Coordinación, que fue moderado por el coordinador de la Oficina de Gestión Integral, Agustín Vaca Narvaja y su colaboradora, María G. Córdoba Cascales. (Justicia Córdoba, 2021)

El equipo, que acompaña el acceso de derechos a las personas privadas de libertad, desarrolló esta actividad en base al slogan “creando identidad conjunta”. El proceso se desarrolló en cinco módulos interrelacionados, cuyo producto final es un Plan Operativo Consensuado, que será abordado durante el año 2022. Este plan está conformado por matrices de actividades y gerenciamiento, como así también, por una matriz de acompañamiento con indicadores de grado de avance. También se contó con la participación del Centro de Estudios y Proyectos del Tribunal Superior de Justicia. (Justicia Córdoba, 2021)

Con la actividad realizada, se dará continuidad al proceso de seguimiento con la finalidad de fortalecer desarrollo sustentable de la coordinación de las U.D.P.P, a cargo de la coordinadora Guadalupe García Petrini. En el marco del Proyecto E.D.O.S, este equipo, que trabaja con personas vulnerables privadas de libertad, elaboró un Plan Operativo Consensuado, que será desarrollado durante 2022. (ver imagen 1)

Imagen 1. Actividad realizada por los integrantes de la U.D.P.P, que trabajan en las unidades carcelarias de Córdoba.
Fuente: Elaboración propia, 2021.

2. Sistematización de las opiniones de algunos sujetos investigados

A modo de cierre de las actividades realizadas en la propuesta planteada para el presente Trabajo Integrador Final, se realizaron unas preguntas a un grupo de personas relacionadas con el Sistema Judicial, en el Taller de Capacitación sobre el

uso del método de participación Meta Poiesis, de las cuáles se obtuvieron las siguientes opiniones: a juicio de la informante VF., del Centro de Genética Forense, expone que el "…Taller me aportó claridad sobre posibles medidas a tomar para una mejor planificación del trabajo. Me sentí motivada. Y sugiero tratar de implementar las ideas que salieron en este taller lo antes posible…"; en este mismo aspecto, expone la informante MM., del Centro de Genética Forense, resalta que alcanzó un "…Aprendizaje de una metodología de trabajo en grupo, además de planificación en sí mismo. Me sentí Integrada y a gusto…"

En un aspecto puntual, el método participativo y sustentable de facilitación en conflictos y planificación de proyectos en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba, aplicaron herramientas del coaching ontológico como técnica que permiten revisar, transformar, desarrollar y optimizar la manera en la que cada persona ve el mundo e internaliza cómo valorar el comportamiento y actuación de cada ser humano; la idea es apoyar a las personas en la consecución de sus objetivos y en la creación de una nueva forma de ser.

En tal sentido, la informante CP., del Centro de Genética Forense, se logró un buen dialogo entre pares y la dirección, "…con buen clima laboral y empatía. Me sentí cómoda y motivada. Y me gustaría que se transmitan los resultados del taller al resto de los integrantes del laboratorio…"

En el mismo orden de ideas, el informante JC., del Departamento Pericial de Violencia Familiar, señala que se logró un conocimiento del funcionamiento de los equipos y de la problemática vigente. Me Sentí muy cómodo y satisfecho. Y me gustaría que haya otros encuentros para valorar los progresos de lo planificado…" Del mismo Departamento Pericial de Violencia Familiar, la informante NB., argumenta que se "…pudo Intercambiar y compartir aspectos a mejorar y construir posibles soluciones. Me sentí cómoda y escuchada. Y sugiero se repitan estos seminarios de manera periódica…"

De igual forma, expone el informante MA, del Departamento Pericial de Violencia Familiar, la experiencia "…permitió conocer la realidad de trabajo de los diferentes equipos y pensar sobre la dinámica laboral. Me sentí muy Cómodo, participativo y escuchado a partir de la modalidad del taller…"

Para LG. (del Departamento Pericial del Fuero Civil), la posibilidad del encuentro es una oportunidad valiosa, siendo necesario en estos tiempos,"…poder frenar un poco y todo el cúmulos de cosas que venimos haciendo cotidianamente

Poder analizarlos, pensarlos y ordenarlos en conjunto, sistematizarlos, y también reconocer todo el trabajo que ya se viene haciendo y las acciones que con nuestro recursos podemos llegar a generar…"

En un plano concreto, la informante MC. (Departamento Pericial del Fuero Civil), se "…empezaron a generar nuevos mundos y perspectivas, nuevas ideas colectivas y esto también de poder colectivizar esas nociones nos da mucha más potencia". Y la informante AC. (del Departamento Pericial del Fuero Civil), expresa que el método es "…increíble el proceso de construcción desde los obstáculos crear objetivos y poder construir el camino conjuntamente…"

En cambio, para LD., de la Oficina de Atención Ciudadana, expone que el método le gustó y le dio motivación e impulso, sirviendo "…para proyectarme. Me aporto nuevas ideas sabiendo que hay compañeros que sueñan lo mismo y que vamos por el mismo camino..." En consideración de la informante EE., de la Oficina de Atención Ciudadana, también, el uso del método fue dinámico y motivador, ya que "…permitió visualizar el sueño compartido y dar forma conjunta a las posibles soluciones. Me sentí escuchado y fue increíble conocer a todos mis compañeros que van hacia el mismo norte: Servicio al Ciudadano Vulnerable".

Así mismo, el informante AM. (Oficina de Atención Ciudadana), expone que se "…sintió espíritu de equipo, pudimos expresarnos sin temores, nos unimos soñando y delineando nuevas posibilidades para hacerlas realidad. Me encantó la dinámica de sintetizar en una imagen cada objetivo y relacionarlos con objetivos Internacionales, hace sentir trascendencia".

Lo anterior lo reafirma la postura de FC., de la Unidades de la Defensa Pública Penal, para quien es "…importante lograr una vista panorámica de los objetivos y obstáculos que compartimos, y darnos cuenta, que, aunque trabajemos en distintas sedes que estamos todos en el mismo proceso y apuntamos hacia el mismo lugar. Me entusiasma mucho que nos representa el mismo proyecto…"

En el mismo orden de ideas, AR., de la Unidades de la Defensa Pública Penal, destacó que "…la libertad con la que pudimos participar, nos permitió sacar a la luz los problemas que estamos teniendo. Tengo muchas esperanzas de solucionarlos capaz con estas nuevas ideas (consensuadas) logremos la solución".

Y la postura de SC., de la Unidades de la Defensa Pública Penal, puntualiza de manera directa el alcance del método al indicar que siente que "…todos estamos

hablando de lo mismo, tanto de problemas como posibles soluciones. El deseo es que se concrete esto y ahora me siento más acompañada.”

3. Ideas Finales

A modo de cierre, se hace la referencia de un resumen de la actividad, donde se demuestra que el método es aplicable y por consecuencia a ello, mediante el comunicado expreso, hay un compromiso a través de un programa de seguir trabajando en esta instancia. Y muestra de ello es este comunicado:

"El viernes tres de diciembre del presente año, integrantes de las Unidades de la Defensa Pública Penal de Capital e Interior (U.D.P.P), que trabajan en las Unidades Carcelarias de Córdoba, transitaron y finalizaron el Proceso de Facilitación Grupal de Empoderamiento Participativo en Gestión y Coordinación, que fue moderado por el coordinador de la Oficina de Gestión Integral, Agustín Vaca Narvaja y su colaboradora, María G. Córdoba Cascales. El equipo, que acompaña el acceso de derechos a las personas privadas de libertad, desarrolló esta actividad en base al slogan "creando identidad conjunta". El proceso se desarrolló en cinco módulos interrelacionados, cuyo producto final es un Plan Operativo Consensuado, que será abordado durante el año 2022". (Justicia Córdoba, 2021)

"Este plan está conformado por matrices de actividades y gerenciamiento, como así también, por una matriz de acompañamiento con indicadores de grado de avance. También se contó con la participación del Centro de Estudios y Proyectos del Tribunal Superior de Justicia".

A todas estas, después de haber atravesado y transitado por la crisis global COVID 19, se derrumbaron los muros de la individualidad y la distancia. Un mundo de valores cooperativos comenzó a adquirir mayor valor en un Planeta de Fronteras estancas y distancias materiales.

Imagen 2. Reunión de los Integrantes de las UDPP -03/12/2021
Fuente: Elaboración propia, 2021.

"Pero después de dicha crisis, hemos emergido resilientes y con más aprendizajes: entre ellos la solidaridad, cooperación, compasión y conciencia de globalidad y hermandad. El mundo comenzó a unirse y a buscar soluciones conjuntas, paradigmas obsoletos, estancos y burocráticos se comenzaron a diluir, dejaron de ser útiles".

CAPITULO VI

CONCLUSIÓN FINAL

Como miembro del Servicio de Justicia de Córdoba, visto el cambio global e internacional hacia nuevos paradigmas inclusivos e intersectoriales para cultivar la cultura de paz, reducir las desigualdades y garantizar el acceso a la justicia de los sectores más vulnerables; considerando la cultura mundial de inversión en sostenibilidad intergeneracional mediante los lineamientos claros y concretos de los O.D.S. de la Agenda 2030 de la O.N.U.; quien suscribe exhorta al Tribunal Superior de Justicia se considere la posibilidad de convertir en programa formal e institucioinalilzado mediante Acuerdo Reglamentario Serie A, el Proyecto de Empoderamiento en Desarrollo Organizacional Sustentable (E.D.O.S.); el cual promueve el empoderamiento y la participación democrática de sus miembros a través de la Planificación Estratégica Integrada en todos los niveles Jerárquicos aplicando la metodología Meta Poiesis; el proyecto ya está siendo aplicado exitosamente para el impulso Proyectos y Programas Institucionales y la Facilitación de Planificaciones Situacionales.

La formalizacion de dicho Programa conduciría al servicio de justicia de cordoba hacia estándares globales; y en tal sentido no quedaría al azar de intereses parciales el rumbo y el crecimiento del Poder Judicial de Córdoba. Finalmente lograríamos articular los propósitos internos en las dimensiones de mayor bienestar economico, social y ambiental mundial; y estaríamos ofreciendo una cultura fertil organizacional donde los conflictos pasarían a ser parte de un juego y voces a ser escuchadas para sanar y seguir adelante.

Seguidamente, la presente investigación buscó desarrollar un método participativo y sustentable de facilitación en conflictos y planificación de proyectos, y ese método se logró a través de la intervención activa en la toma de decisiones, ya que están vinculados con el proyecto generando un sentimiento de identificación con los resultados y recomendaciones del proceso de monitoreo y evaluación.

Teniendo en cuenta las debilidades diagnosticadas en el funcionamiento y estructura orgánica del sector administrativo y jurisdiccional del Poder Judicial de Córdoba, se propone, -mediante el método Meta Poiesis- presentar e implementar nuevas estrategias y herramientas de gestión relativas a estructura funcional,

proceso decisorio administrativo y jurídico, espacios conversacionales de consenso democrático, planificación estratégica situacional y proyectos institucionales transversales, de tal modo que se pueda promover la capacidad auto e interpoiética de la institución.

La gestión participativa de proyectos, a todas estas, mostró que es un proceso que abarca desde la identificación de demandas o ideas de proyecto, pasando por la planificación y monitoreo, hasta la evaluación final de la iniciativa; significa motivar la participación en la medida en que busca la integración de los diferentes actores que intervienen en un proyecto o programa para la toma conjunta de decisiones.

En este sentido, el método de participación sugerido, Meta Poiesis, promueve en la gestión acciones preliminares que permiten conseguir o resolver la ejecución del proyecto, el trazado de objetivos y metas, la planificación del emprendimiento, los flujos de información, el control tanto interno como externo, la coordinación interna y externa, y sobre todo, la toma de decisiones que permiten dirigir o reorientar el proyecto.

De manera concreta, la condición bajo la cual se presenta el método de participación, implica la inclusión de los distintos actores que intervienen situaciones interaccionales, enmarcadas a lo largo de todas las etapas y procesos, con especial énfasis en la toma de decisiones.

El método participativo y sustentable, utiliza algunas herramientas que pueden ser divididas en cuatro categorías: dinámica de grupo, muestreo, entrevistas, y visualización, aprendiendo sobre las condiciones concretas, las perspectivas y prioridades de la población local para formular intervenciones más flexibles y sostenibles; e identificando problemas y resolverlos durante la ejecución, bajo criterio de evaluación de proyecto, programa o política.

Las ventajas del método van desde examinar las cuestiones pertinentes haciendo que participen en el diseño los verdaderos protagonistas, estableciendo asociaciones y una mayor identificación local con los proyectos, y mejorando los conocimientos locales, la capacidad de gestión y las competencias-

Los objetivos espefíficos se alcanzaron en razón de ppromover la comunicación asertiva en el personal del Poder Judicial de Córdoba, por la vía del método de participación y sustentabilidad, consolidando el personal del Poder Judicial de Córdoba y su participación en la declaración del Estado Deseado de Resolución; así como se establecieron Técnicas de Diagnóstico de Obstáculos en

los Procesos Grupales, hasta la formulación de un Plan de Acción enmarcado en la superar el conflicto en campo y tratamiento del mismo, mostrando el alcance del proceso de Documentación Informativa para todas las Partes y para las Autoridades, hasta converger, de manera exitosa, en la implementación de un sistema de valoración sobre impacto sustancial en la Memoria Sustentable del Proceso.

Con este Método Propuesto: Meta Poiesis invita al Poder Judicial de Córdoba, para convertirlo en programa institucionalizado por acuerdo del tribunal superior de justicia. En medio de la crisis atravesada en el 2020, todo esto se logró mediante el esfuerzo aunado logrando en primera instancia una prueba piloto de manera virtual, en donde se participaron desde distintos puntos de la Provincia de Córdoba.

Se aplicaron todos los momentos en un proceso de facilitación en las oficinas de archivos regionales de capital e interior, resultando un plan de acción consensuado para ese año tan particular que cambió las modalidades de comunicación y trabajo hacia el mundo digital, logrando derribar obstáculos legendarios de falta de coordinación y participación activa.

En el primer semestre de este año 2021, se logró articular el dialogo y la coordinación de las oficinas de Atención Ciudadana como así también alinear sus objetivos a los de la Agenda 2030 de la O.N.U y hoy se está acompañando a las Unidades de la Defensa Pública a coordinar sus acciones mediante criterios de trabajo aunados con actores internos y externos.

En conclusión, ya el empoderamiento está en acción, la contribución a los O.D.S. de la Agenda 2030, descubriendo y concretándose, se debe continuar con la formalización de esta política de gestión de facilitación de obstáculos y proyectos para alcanzar estándares de transparencia global que contribuyan a la reconceptualización de cómo mejorar dinámica y constantemente el servicio de justicia global, más allá de la mirada local.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

Álvarez Undurraga, G. (2002). *Metodología de la investigación jurídica.* Santiago de Chile: Universidad Central de Chile Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales.

Arce, R. (12 de 08 de 2012). *Facilitación de Procesos Sociales. Manual para facilitar acuerdos sociales en el marco de la gobernabilidad democrática intercultural.* . Recuperado el 14 de 12 de 2021, de http://servindi. org: http://servindi. org/pdf/facilitacion_procesos_sociales.pdf

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación.* Caracas: Panapo.

Bandler, R., & Grinder, J. (1982). *De sapos a príncipes.* Santiago de Chile.

Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba. (2018). *Acuerdo 264 - Serie "c" - Legislación y Normativas.* Córdoba: Gobierno de la Provincia de Córdoba.

Boul, P. (12 de 07 de 2009). *Introducción al coaching ontológico: Una manera de ser creativo y efectivo*. Obtenido de www.pablobuol.com: www.pablobuol.com/capacitacion/ coaching_ontologico.htm

Briggs, B. (11 de 02 de 2005). *La Facilitación de Procesos Participativos* . Recuperado el 11 de 08 de 2021, de Instituto Nacional de Facilitación y Consenso, Cuernavaca, México: http://preval.org/documentos/2123.pdf

CEPAL. (2010). *Guía metodológica de planificación institucional.* Obtenido de https://docplayer.es/77820301-Guia-metodologica-de-planificacion-institucional.html

Constitución de la Nación Argentina. (1994). Obtenido de http://www.saij.gob.ar/nacional-constitucion-nacion-argentina-lnn0002665-1853-05-01/123456789-0abc-defg-g56-62000ncanyel

Cortés, H. (1998). *Gerencia Efectiva.* Caracas: Editorial HCZ.

Delgado Córdoba, D. A. (11 de 08 de 2007). *Los Hechos de un Conocimiento Empírico del Derecho. Por una reflexión empírica del derecho*. Recuperado el 15 de 09 de 2021, de Seminario de Teoría General del Derecho del Profesor Eric Millard, Resultado Parcial del Mémoire: http://iusfilosofiamundolatino.ua.

Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje.* Obtenido de https://www.sonria.com/wp-content/uploads/2016/06/conversaciones.pdf

ESTATUTO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL. (1985). *LEY N° 7233.* Obtenido de Gobierno de la Provincia de Córdoba: https://upcndigital.org/files/legislaciones/LEY-N%C2%B0-7233-ESTATUTO-

DEL-PERSONAL-DE-LA-ADMINISTRACI%C3%93N-P%C3%9ABLICA-PROVINCIAL.pdf

Florez, A. (2016). *El Modelo de Negociación .* Obtenido de https://cupdf.com/document/andres-augusto-florez-giraldo-consultor-empresarial-celular-310-4525200.html

Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). *The Path to a Healthy Workplace A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-being, and Organizational Improvements. .* Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58 (3), 129-147. .

Grueso Hinestroza, M. P., & Toca Torres, C. E. (2012). *Prácticas organizacionales saludables: una propuesta para su estudio.* Obtenido de Revista Virtual Universidad Católica del Norte, núm. 37, septiembre-diciembre, 2012, pp. 132-155. Medellín, Colombia: https://www.redalyc.org/pdf/1942/194224568008.pdf

Jáimez Román, M. (2012). *Tesis de Organizaciones saludable el papel del empoderamiento organizacional.* España: Universidad de Granada.

Justicia Córdoba. (2021). Obtenido de https://www.justiciacordoba.gob.ar/JusticiaCordoba/Inicio/indexDetalle.aspx?codNovedad=32660.

Keller, T., & Dansereau, F. (1995). *Liderazgo y empoderamiento: una perspectiva de intercambio social. Relaciones humanas, 48 (2), 127-146.* Obtenido de https://doi.org/10.1177/001872679504800202

Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R., & Llaría, J. (2003). *Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. La Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES).* Obtenido de Documento de trabajo 3/2003, ISBN: 84-96204-02-2: https://www.fundacionalternativas.org/public/storage/laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-VmYHlE.pdf

Ley 8435. (1995). *Ley Orgánica del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.* Obtenido de https://www.justiciacordoba.gob.ar/justiciacordoba/files/leyes/LO8435.pdf

Martínez, M. (2014). *El nuevo paradigma de investigación.* Caracas: Alfaguara.

Maturana, H. (1992). *El Sentido de lo Humano.* Obtenido de https://convivir-comprender-transformar.com/wp-content/uploads/2012/08/Maturana-Romesin-H-El-Sentido-De-Lo-Humano.pdf

Matus, C. (1985). *Planificación Estratégica de Situaciones.* Obtenido de F.C.E., México: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/34495/S8100846_es.pdf

Metaplan. (2014). *Material de apoyo. Técnicas Básicas de Moderación*. Obtenido de http://www.metaplan.us/index.htmlMASRENACE-GTZ(2007)

Mindell, A. (2005). *Teoría de Trabajos de Procesos.* Obtenido de http://www.aamindell.net/process-work

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2021). *La Justicia Argentina.* Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/justicia/argentina

Ocanto Silva, I. (2009). *La creación de imágenes mentales y su implicación en la comprensión, el aprendizaje y la transferencia. Instituto Universitario Experimental de Tecnología "Andrés Eloy Blanco" Barquisimeto.* Obtenido de SAPIENS vol.10 no.2 Caracas dic. 2009.: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152009000200013

ONU. (2019). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/

Spreitzer, G. (1995). *Empoderamiento psicológico en el lugar de trabajo: dimensiones, medición y validación.* Obtenido de revista Academy of Management. Vol. 38, No. 5 (octubre de 1995) , págs. 1442-1465 (24 páginas): https://www.jstor.org/stable/256865

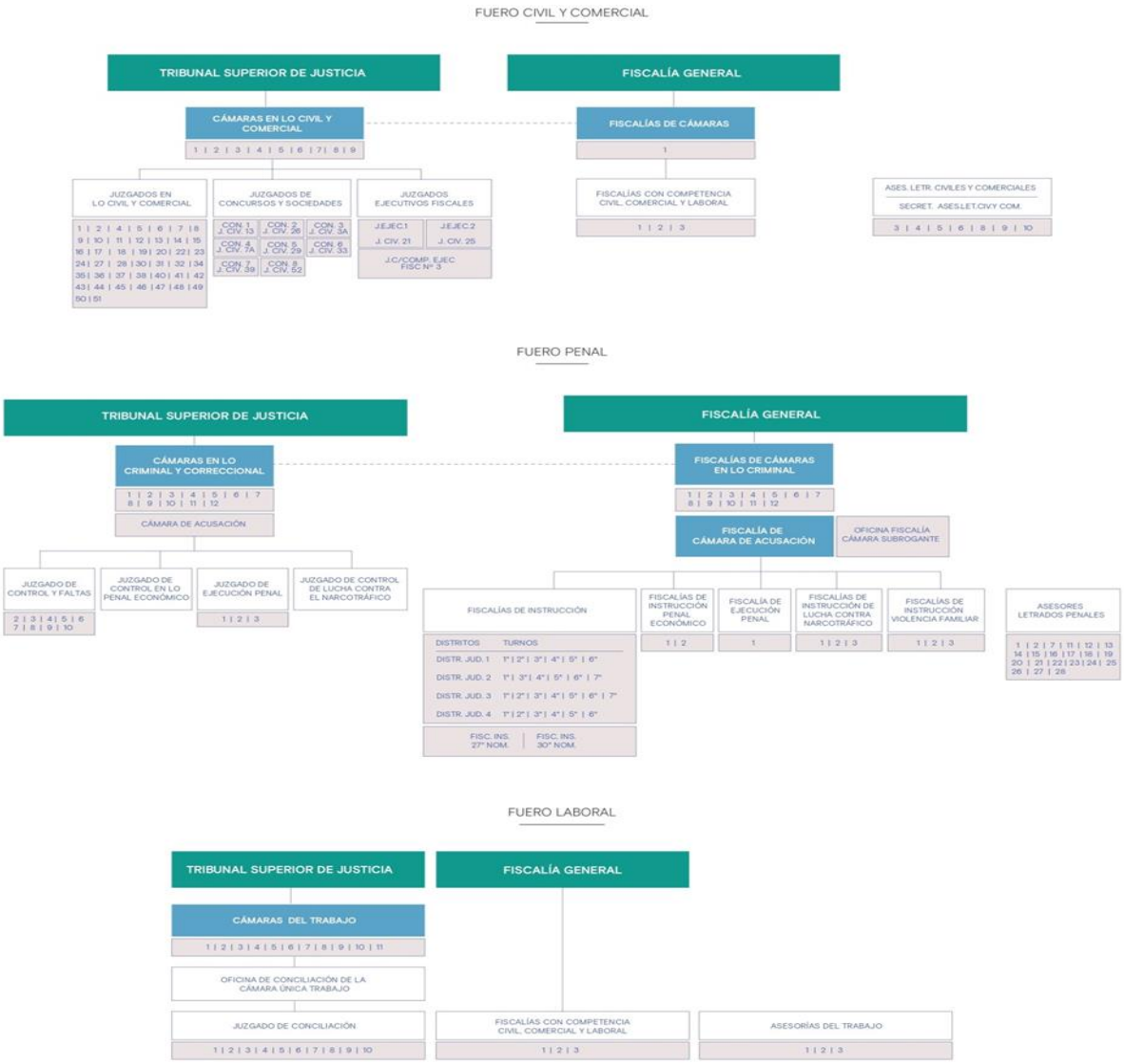
Villoro Toranzo, M. (2009). *Metodología del trabajo jurídico. Técnicas del Seminario de Derecho.* México: LimusaNoriega-Universidad Iberoamericana.

Wikipedia. (2021). *Poiesis*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Poiesis#En_la_filosof%C3%ADa_griega

Witker, J. (1987). *Metodología de la enseñanza del Derecho.* Bogotá: Temis.

ANEXOS

Organigrama Oficinas Judiciales Capital



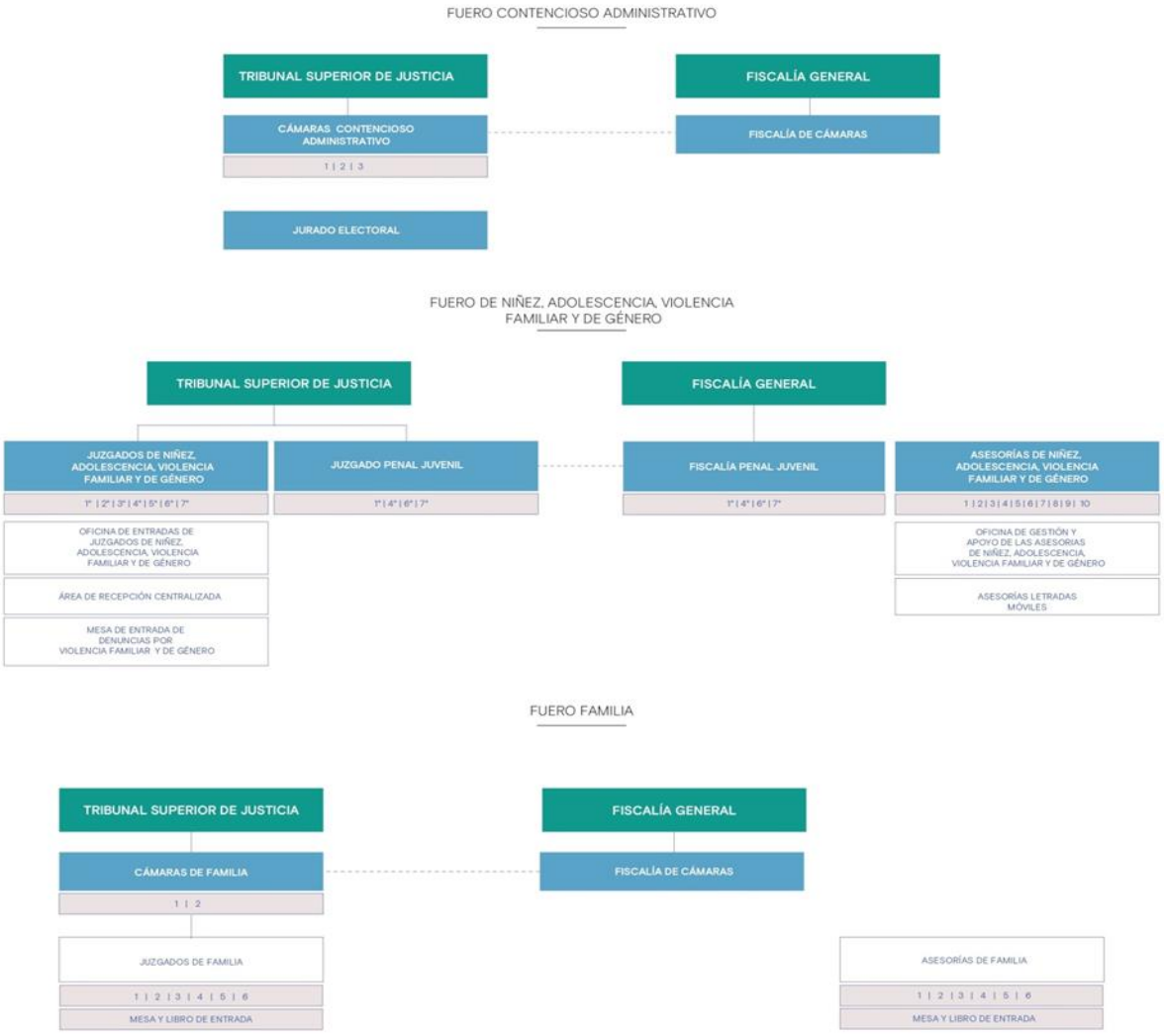


Figura 43. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C.de Capital
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar.

Organigrama Oficinas Judiciales Interior

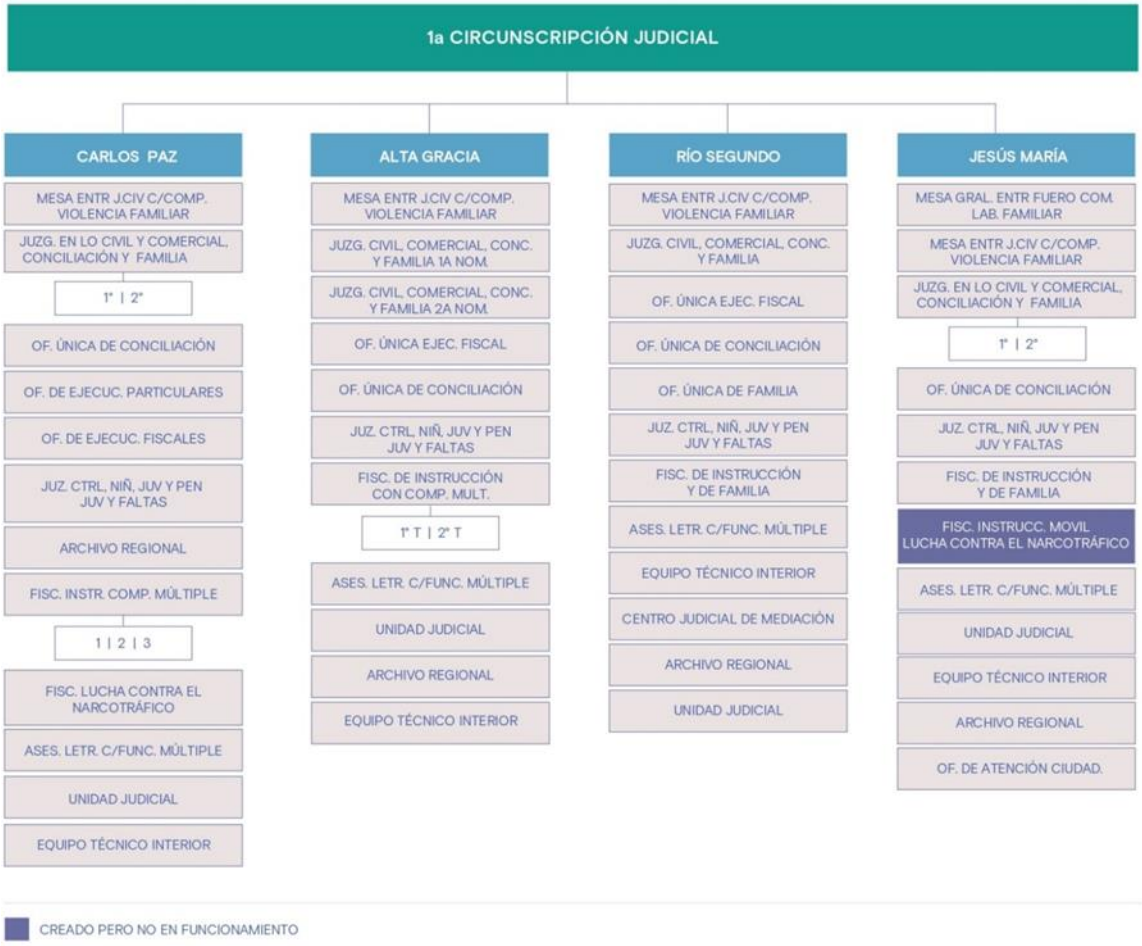


Figura 44. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C.de la Primer Circunscripción del Interior.
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar.

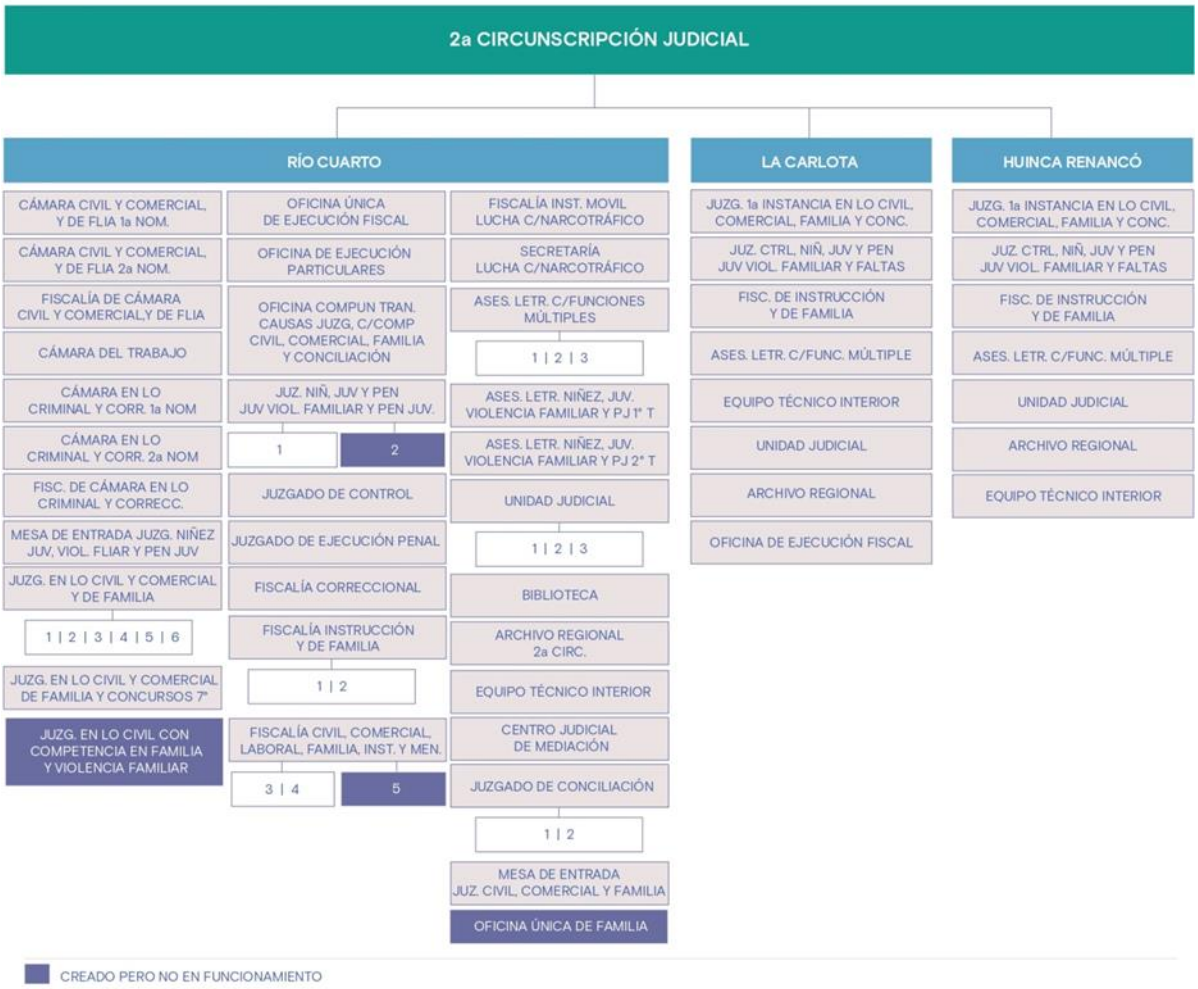


Figura 45. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Segunda Circunscripción del Interior
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar.

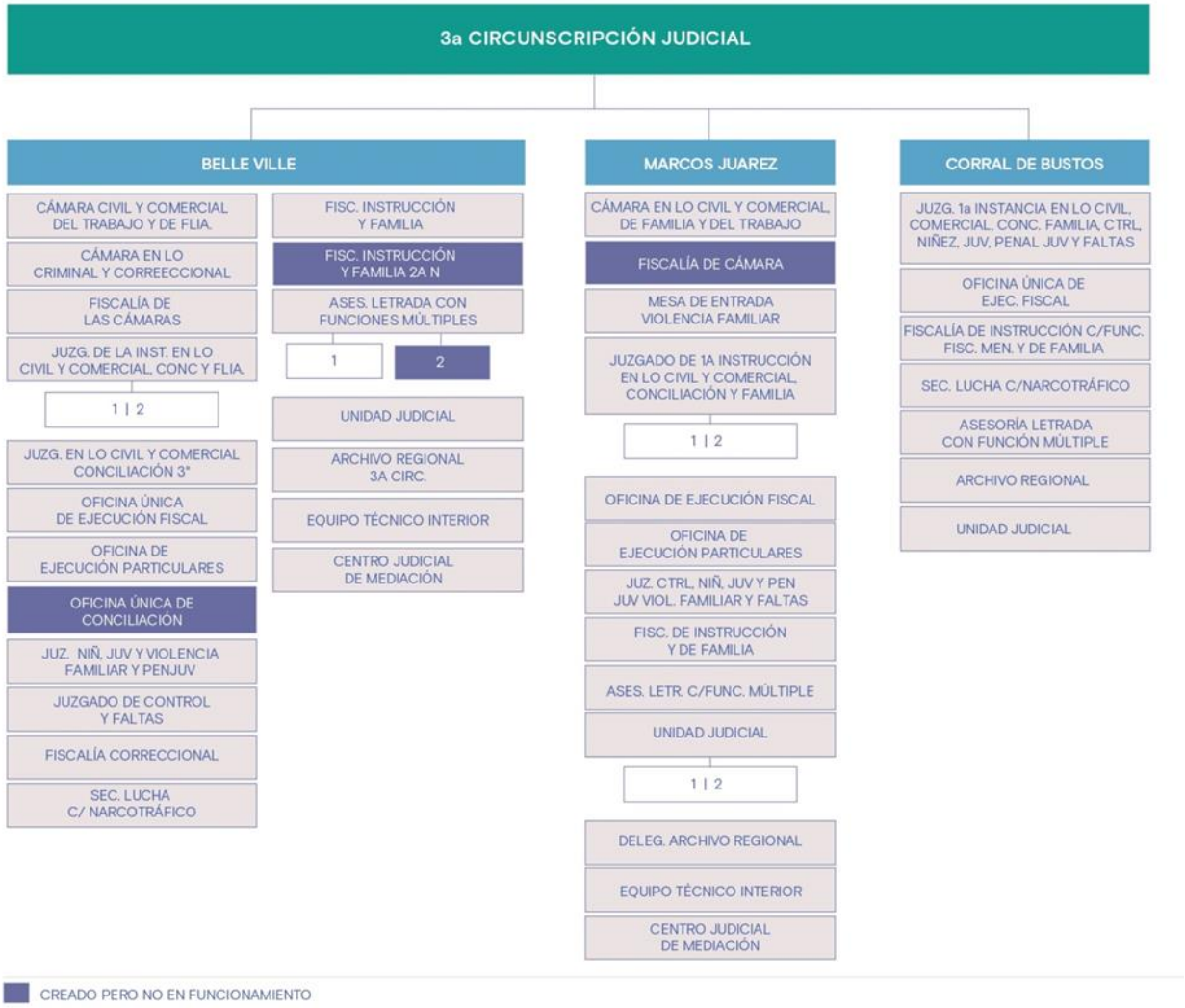


Figura 46. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Tercera Circunscripción del Interior.
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

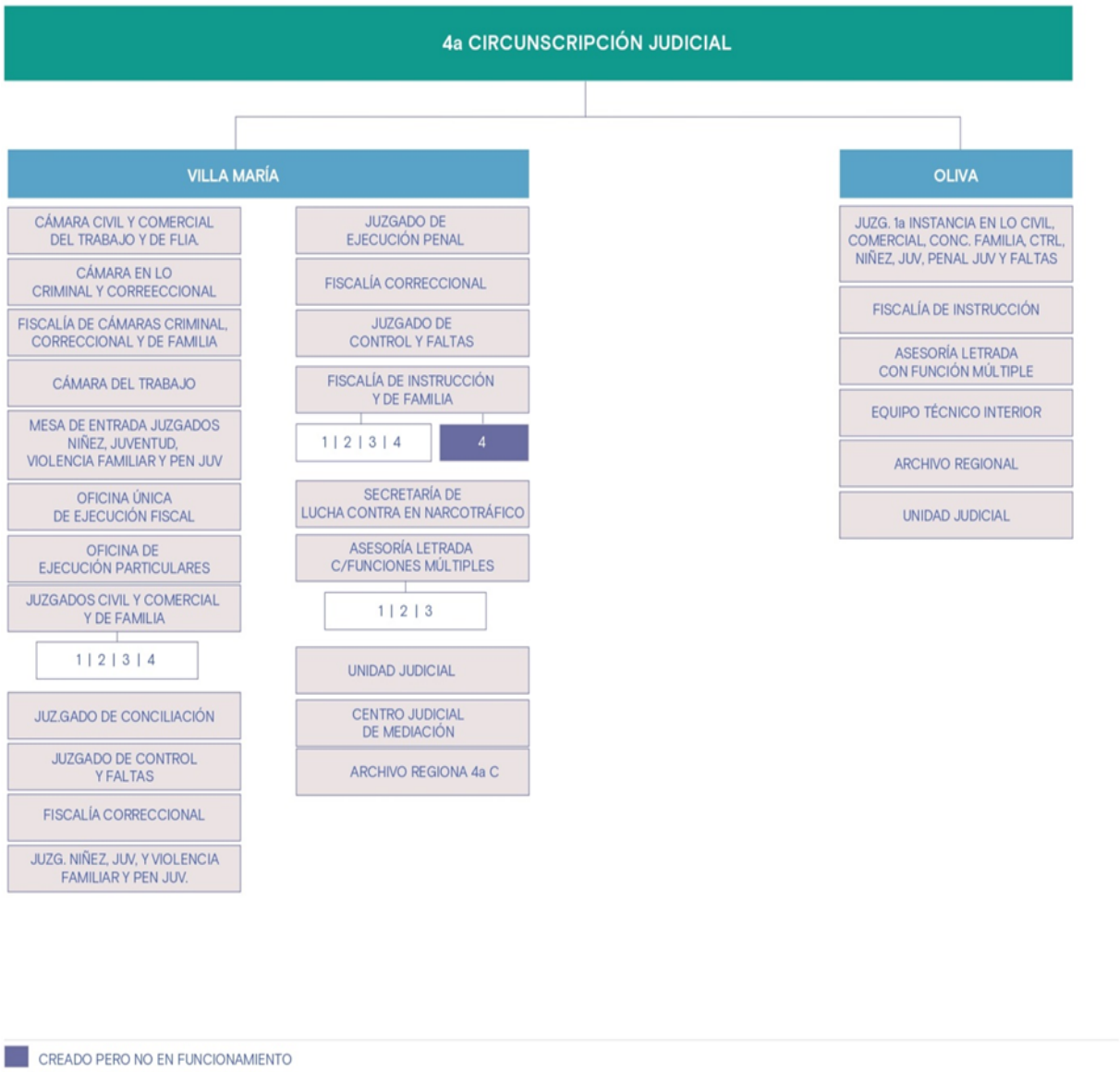


Figura 47. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C.de la Cuarta Circunscripción del Interior.
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

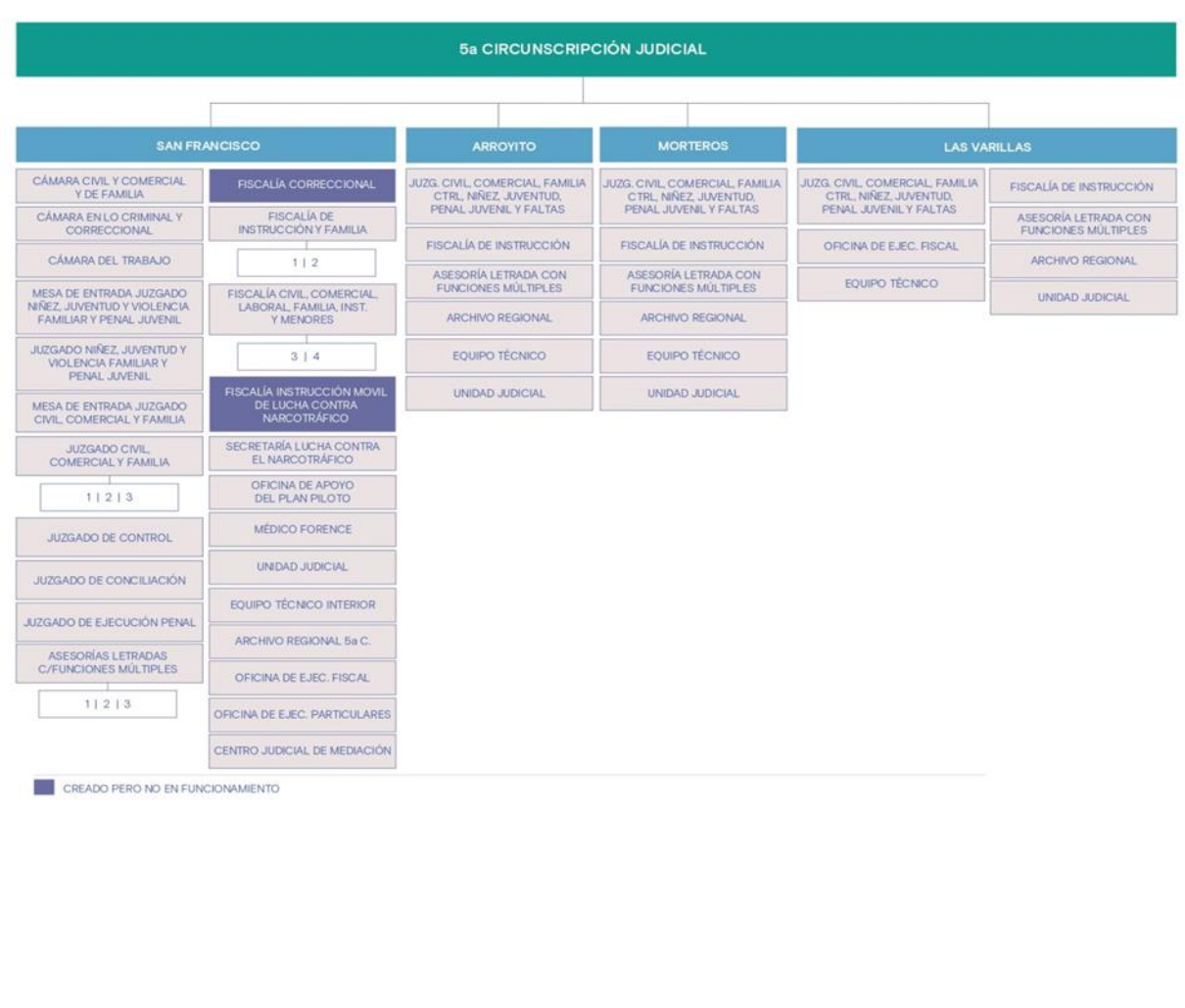


Figura 48. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Quinta Circunscripción del Interior
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

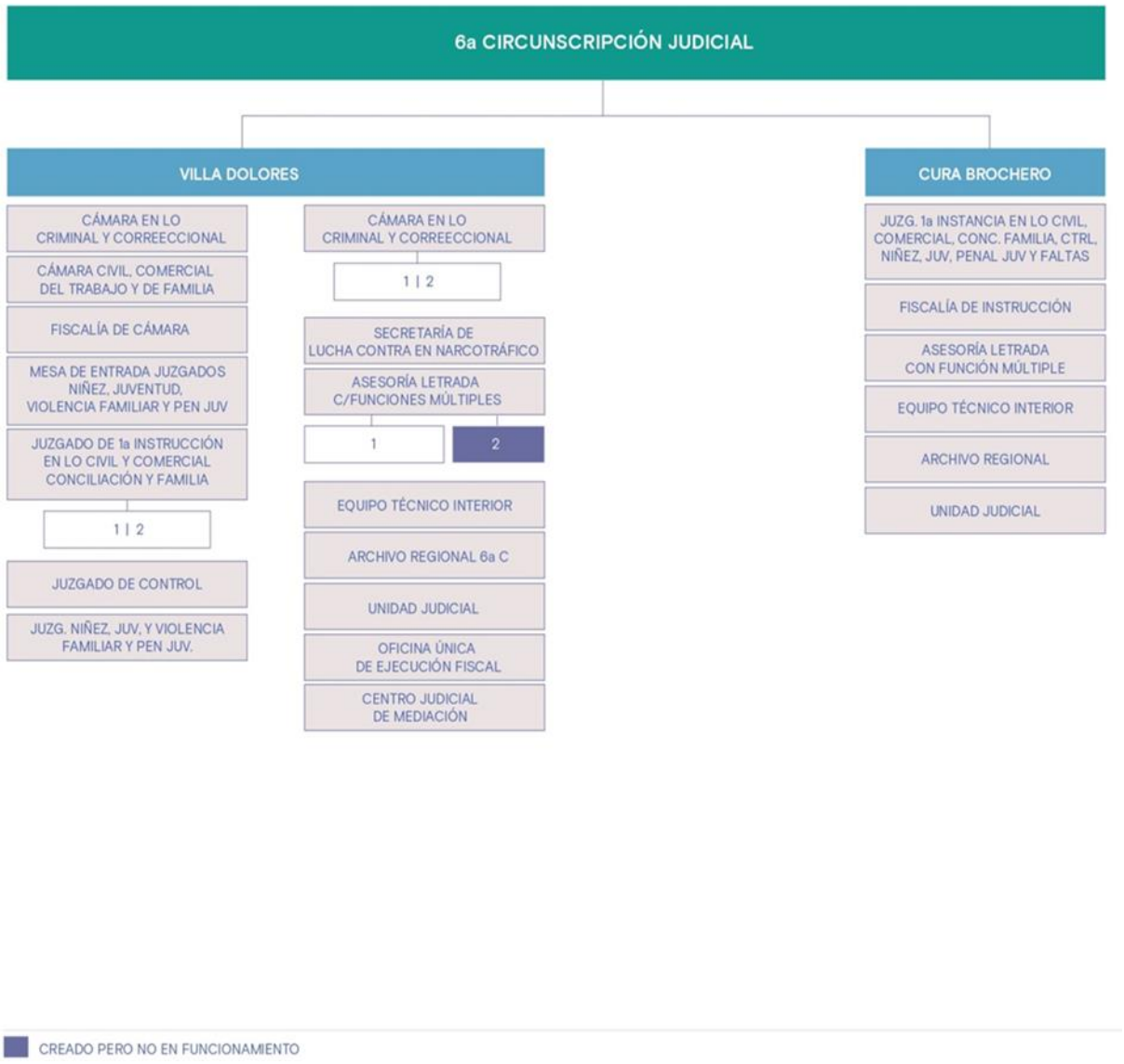


Figura 49. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Sexta Circunscripción del Interior
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

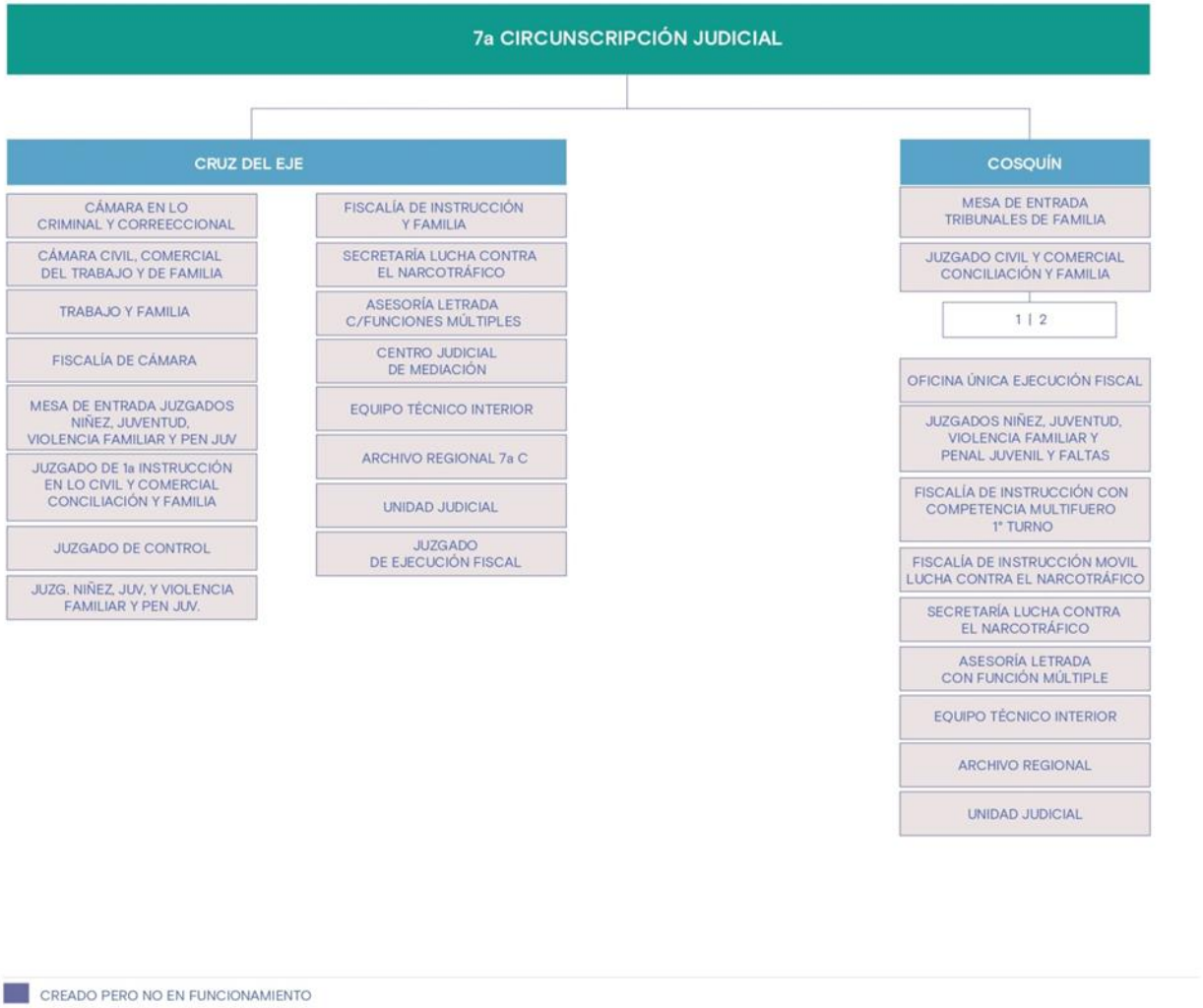


Figura 50. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Séptima Circunscripción del Interior
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

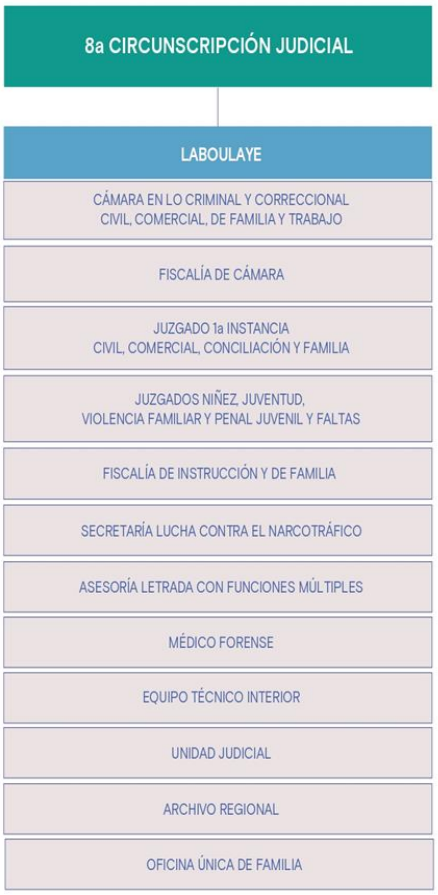


Figura 51. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Octava Circunscripción del Interior
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

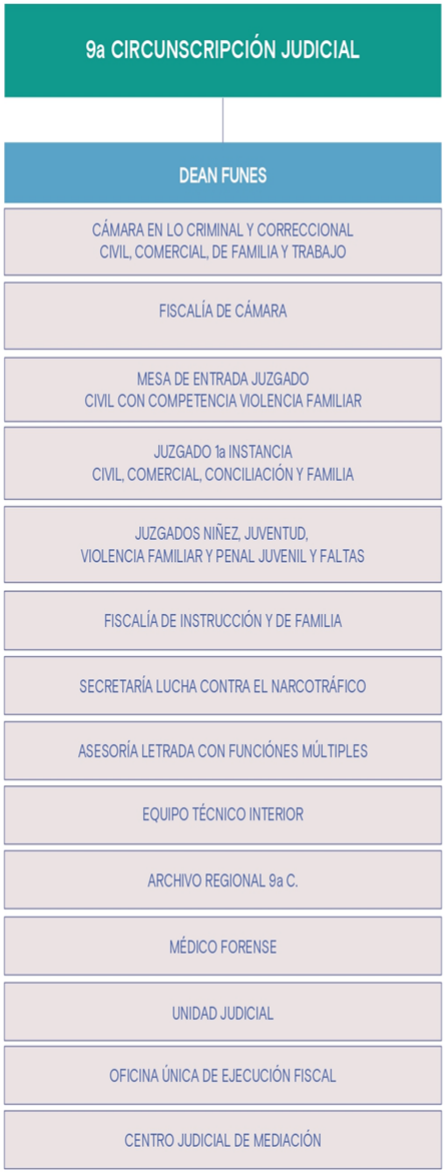


Figura 52. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Novena Circunscripción del Interior
Fuente www.justiciacordoba.gob.ar.

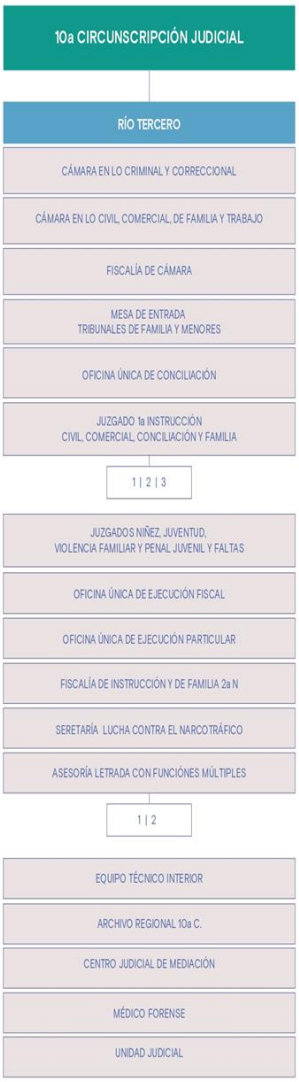


Figura 53. Organigrama de las oficinas judiciales del P.J.C. de la Décima Circunscripción del Interior

Fuente www.justiciacordoba.gob.ar. HASTA AQUÍ LLEVAR COMO ANEXO

Cantidad de Empleados del PJPC al 31 Diciembre del 2020

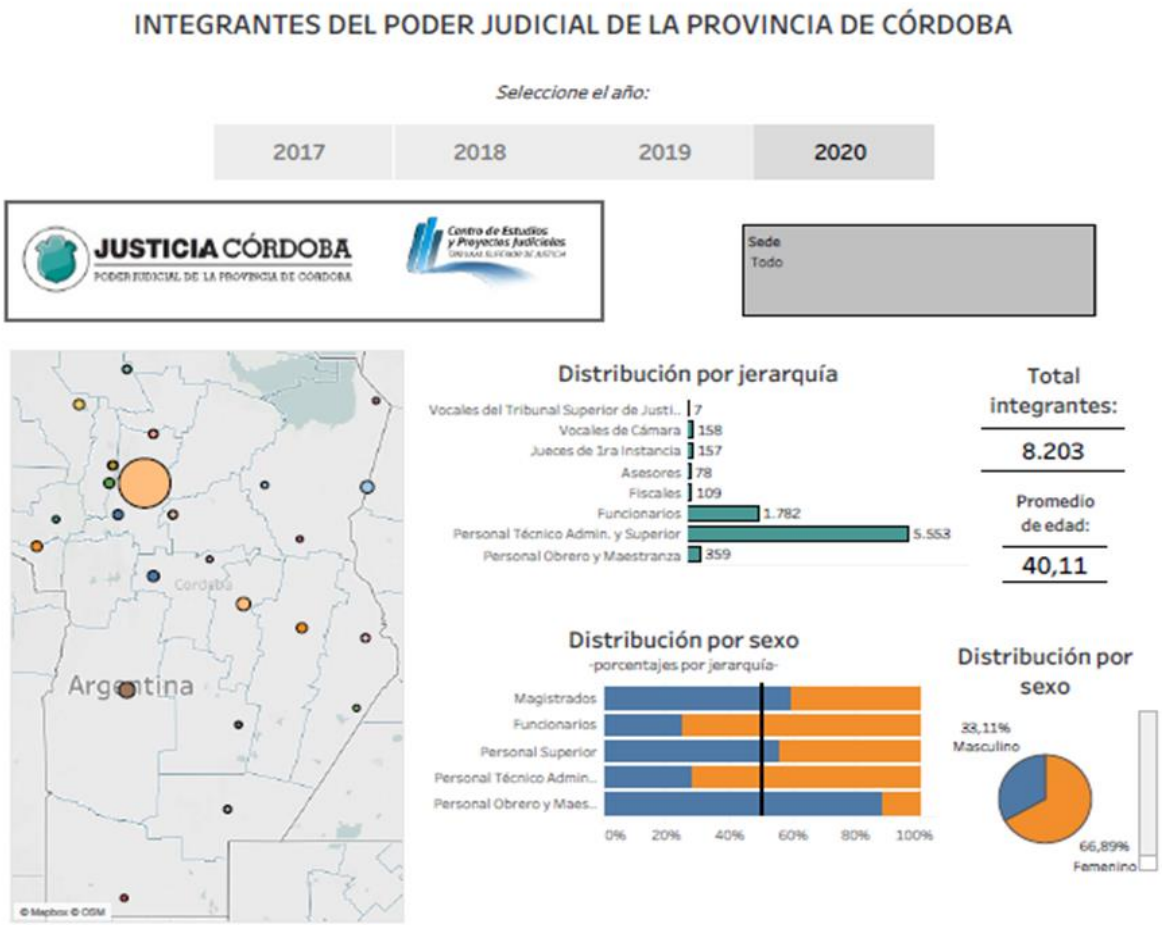


Figura 54. **Cantidad de empleados del pjpc al 31 de diciembre 2020, distribución por jerarquía y sexo.**
Fuente: www.justiciacordoba.gob.ar., del Tableau del Centro de Estudios y Proyectos del Tribunal Superior de Justicia

GLOSARIO

Agenda 2030: es un plan de acción, aprobado por la ONU, que plantea 17 grandes objetivos y 169 metas para un mundo más sostenible. Se quiere favorecer el desarrollo social, la economía, el medio ambiente, así como la paz y el acceso a la justicia.

Coaching Ontológico: puede definirse como el entrenamiento de la persona (individual o equipos de trabajo) para superar obstáculos internos y externos y así alcanzar sus objetivos.

Desarrollo Sostenible: busca satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro, contando con tres factores claves: sociedad, economía y medio ambiente.

Facilitación: Es el primer paso en la identificación de un conflicto en el proceso de resolución. Funciona mejor en conflictos de bajo y medio nivel para definir los problemas, las metas y para identificar el apoyo personal e institucional.

G.R.I.: El Global Reporting Initiative es una organización cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones.

Método Participativo: es un método que permite comprender mejor las interacciones complejas entre los contextos, las estructuras institucionales y los grupos sociales

Meta Poiesis: El término «poiesis» significaba «hacer» y se refería a todo trabajo artesanal y creativo que otorgaba de una existencia a algo que hasta el momento no la tenía. Meta Poiesis, es un discurso poético cuyo tema principal es el hecho mismo de hacer poiesis.

Planificación Estratégica Situacional: Herramienta de planificación en escenarios altamente demandantes. Desarrolla la capacidad de anticipar cambios en el entorno y los posibles comportamientos de otros actores. Identifica problemas susceptibles a ser abordados a través de proyectos estratégicos

Planificación de Proyectos: Es la ordenación sistemática de las tareas para lograr un objetivo. Expone lo que se necesita hacer y cómo debe llevarse a cabo

Poder Judicial: Es un poder del Estado encargado de impartir Justicia en una sociedad. Es uno de los tres poderes y funciones primordiales del Estado, mediante la aplicación de las normas y principios jurídicos en la resolución de conflictos.

Programación Neurolingüística: Es una forma de cambiar los pensamientos y hábitos de una persona para que sean exitosos por medio de técnicas de percepción, comportamiento y comunicación. Es un enfoque pseudocientífico basado en conexiones neuronales, específicamente, en cómo procesan el lenguaje.

ODS: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, también conocidos por sus siglas ODS, son una iniciativa impulsada por Naciones Unidas para dar continuidad a la agenda de desarrollo tras los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

O.C.D.E.: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional compuesto por 38 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

O.M.S.: La Organización Mundial de la Salud en español, es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención a nivel mundial en la salud de las personas.

O.N.U.: La Organización de las Naciones Unidas es una organización internacional fundada en 1945 tras la Segunda Guerra Mundial por 51 países que se comprometieron a mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los Derechos Humanos.

Resiliencia: es la capacidad para adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos.

R.S.C.: La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.

Sustentabilidad: Describe cómo los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno.

U.E.: La Unión Europea (UE) es una entidad geopolítica que cubre gran parte del continente europeo. Es una asociación económica y política única en el mundo, formada por 28 países.