

Acerca de la Gestión Operativa

La Gestión Operativa constituye la dimensión práctica de la Gestión Estratégica. Es, de alguna manera, su “brazo ejecutor”. Llevar adelante una eficiente gestión operativa implica principalmente garantizar la existencia efectiva de una organización consistente, con áreas de trabajo delimitadas y tareas específicas asignadas. En este sentido resulta importante tanto la consolidación de cada área o estructura laboral, como el reconocimiento general de las funciones principales de cada área para un correcto funcionamiento de la organización.

Temas fundamentales de la gestión operativa:

- Articulación entre las áreas de trabajo: **Coordinación**
- Capacitación del personal: **Profesionalización**
- Unificación de la visión del Parque y su funcionamiento: **Pertenencia**
- Lenguaje común: **Optimización**
- Evaluar diferenciales: **Particularización**
- Evaluación de otros proyectos de referencia en tiempo y espacio: **Dimensión**

Criterios operativos:

- **Gestión coordinada:** interacción entre áreas de conducción; comunicación interna.
- **Funcionalidad del Parque:** horarios; planificación y asignación de tareas diarias por área; protocolos de apertura y cierre; contraturnos de trabajadores.
- **Planificación de eventos diferenciales:** hipótesis de trabajo para eventos especiales; armado y desarme.
- **Planes de contingencia:** inclemencias climáticas; accidentes; niños perdidos; plan de evacuación.

Dirección

- Su función es ejercer la conducción, representación y control del Parque La Pedrera y sus dependencias.
- Proponer estrategias de acción a los organismos de los cuales dependen estructuralmente el Parque en el ámbito de su competencia.
- Resolver la última instancia en el proceso de toma de decisión técnico-administrativa en aquello referido a las funciones encomendadas.
- Establecer estrategias de vínculos institucionales que potencien y multipliquen la viabilidad del parque.
- Conducir y monitorear el trabajo del equipo de conducción.

Coordinación general

- Su función es proponer esquemas organizacionales que surjan de las exigencias sobre las estructuras técnico-administrativas disponibles, asignando funciones a los demás coordinadores y agentes del Parque.
- Proponer y efectuar contrataciones para la realización de trabajos específicos estacionales o extraordinarios, fijando las condiciones de trabajo y su retribución.
- Administrar y ejecutar el presupuesto del organismo, resolviendo y aprobando los gastos necesarios, para su funcionamiento y fiscalizando la correcta aplicación de los recursos presupuestarios.
- Otorgar a las dependencias pertinentes aquella información necesaria para adquirir, visitar, adjudicar y contratar bienes, suministros y servicios profesionales.
- Asesorar al Director en la materia de su competencia.
- Remitir a los organismos internos de control la cuenta de inversión de cada ejercicio financiero.
- Atender los pedidos de asesoría y asistencia técnica que le formule las máximas autoridades de las jurisdicciones y entidades en materia de contabilidad, control y auditoría.
- Realizar toda otra función encomendada por la Dirección.
- Control y adecuado uso de los recursos financieros que requiere la estructura, así como el manejo eficiente y el control activo del Parque.
- Se encarga de la obtención de recursos y su asignación, como así también de rendiciones, inventarios y balances presupuestarios.

Comunicación

- Su función es garantizar que todas las comunicaciones del parque, tanto internas como externas, sean una expresión adecuada de la misión, la visión y los valores definidos por la organización del proyecto.
- Generar una Identidad marcaria para la comunicación institucional del parque, como así también desarrollar una estética visual complementaria que permita una comunicación unificada y eficaz.
- Desarrollar y gestionar todos los soportes de comunicación propios del Parque: gráficos, audiovisuales y digitales.
- Generar contenidos propios que permitan expandir los valores propios del Parque en múltiples piezas de comunicación y divulgación que permitan amplificar la llegada a la comunidad y a los visitantes, a la vez que “alimentar” de modo progresivo a los soportes comunicacionales del Parque.
- Gestionar de modo cotidiano la comunicación digital haciendo eje en una sólida web institucional y en una fuerte presencia en redes sociales.
- Consolidar equipos de diseño gráfico y de cobertura audiovisual y fotográfica que sirvan para dar forma concreta a la producción de contenidos propios, a la vez que resolver todas las necesidades señaléticas e informacionales de los diversos espacios del Parque.

Producción General

- Su función es la coordinación de todos los aspectos referidos a la planificación, organización, ejecución/armado y desarrollo de actividades del Parque.
- Coordinación de la preproducción y producción de eventos, exposiciones y festivales propios, dirigiendo a un equipo de trabajo multidisciplinario.
- Coordinación de proyectos de expositores, eventos, espectáculos y/o festivales propios y/o privados/externos. De tal manera de evaluar, seleccionar y distribuir las propuestas de los expositores externos.
- Coordinación y planificación de agenda anual de actividades.
- Selección, invitación, programación y atención de la intervención de los expositores (públicos o privados).
- Proporcionar la información técnica que se requiera como así también coordinar e integrar la información y documentos técnicos para su difusión.
- Elaborar y proponer los reglamentos de construcción y exposición. Coordinación, montaje y desarme de stands.

La Producción General coordina tres áreas de manera articulada:

Producción de campo:

Un equipo conformado por productores de eventos a quienes la Producción General les asigna el seguimiento/asistencia, armado, planificación de eventos o actividades específicos tanto propios como privados.

El objetivo general independiente del tipo de evento es asegurar el correcto funcionamiento y cuidado de los espacios, que el evento salga de la manera esperada y el público viva una experiencia satisfactoria.

Dependiendo el carácter de los eventos varían las tareas a desarrollar por los productores. Los eventos se pueden dividir en:

1. Eventos, espectáculos y festivales propios
2. Eventos, espectáculos y festivales externos

Producción Técnica:

Conformada por un responsable técnico a cargo de la planificación, armado y seguimiento de las necesidades técnicas de estructura, sonido, iluminación, video y energía tanto del Parque como de eventos propios. Coordinación de un equipo conformado por técnicos de cada una de estas áreas a cargo de la manipulación/utilización de los equipos en los eventos propios y supervisión en eventos privados.

Producción Artística:

Conformada por productores artísticos a quienes la Producción General les asigna el seguimiento, armado, planificación y coordinación de instalaciones artísticas permanentes o temporales y de los espectáculos de artes escénicas, de producción propia y/o externa.

Intendencia

- Su función es garantizar la operatividad del parque, coordinando de manera articulada la limpieza de todos los sectores, los puestos de informes y atención al visitante, acreditaciones, emergencias, seguridad e higiene, seguridad y control de accesos, el material rodante y maquinarias e insumos.
- Articular las demandas operativas de las distintas áreas del Parque.

La Intendencia coordina 5 áreas de manera articulada:

Operativa:

Su competencia se divide en **5 sectores**.

- **Informes y Atención al visitante:** tiene a su cargo la distribución y capacitación del personal designado para atender a los visitantes del parque.
- **Acreditaciones:** se encarga de la recepción, control y archivo de la documentación requerida a proveedores, expositores y personal de 3° para ingresar al parque a realizar cualquier actividad vinculada a construcción, exposición, desarrollo de ferias, montaje, permanencia y desmontaje, mantenimiento, etc.

- **Emergencias:** define las líneas estratégicas de las prestaciones de los servicios de emergencia.

- **Seguridad e Higiene:** tiene a su cargo el control del cumplimiento de la normativa de Seguridad e Higiene en materia laboral, de prevención de accidentes e incendios. Seguridad y Control de Accesos: Tiene a su cargo el vínculo operativo con las autoridades en materia de seguridad con sede en el parque y/o con el organismo que se designe. Asimismo es el área responsable del control de todos los accesos al parque, vehiculares y peatonales, en coordinación con la autoridad competente.

Limpieza:

El área de limpieza opera en todos los espacios comunes del parque, interiores y exteriores, y en los edificios, pabellones, galpones, oficinas, atracciones y cualquier otro espacio que no sea asignado a un 3°.

Logística:

Su competencia se desdobra en 2 temáticas principales: distribuir todos los materiales, objetos y personas para garantizar el buen funcionamiento del parque; administrar y mantener el material rodante liviano y pesado del parque.

Almacén General:

Es el área a cargo de la administración, recepción, guarda y/o control patrimonial de todos los bienes, insumos y suministros adquiridos por la dirección del parque.

Mesa General de ayuda:

Tiene a su cargo recibir y derivar requerimientos y solicitudes de y a otras áreas del parque. Funciona como un tablero de control e información respecto a las tareas cotidianas de la Intendencia. Puede ser compartida con el área de Urbanismo, a cargo del mantenimiento general del Parque.

Urbanismo

- Su función es garantizar el estado óptimo de las obras de perímetro, accesos, circulación y unidades funcionales del Parque, coordinando de manera articulada el mantenimiento de la arquitectura, de los espacios interiores y exteriores, los espacios verdes, servicios sanitarios, eléctricos y de comunicación.
- Articular las demandas edilicias de las distintas áreas del Parque.

Urbanismo coordina 2 áreas de manera articulada:

Arquitectura e Ingeniería:

Se encarga de autorizar, supervisar y, en los casos que así lo requiera, llevar adelante la dirección general de las obras que se realicen en el Parque, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de obra hidráulica, edilicia, eléctrica, civil, vial, de paisajismo, de servicios sanitarios y telecomunicaciones.

Mantenimiento:

Coordina y operativiza las tareas de mantenimiento y/o asiste a las empresas o terceros a cargo, en todos los espacios comunes del parque, interiores y exteriores, y en los edificios, pabellones, galpones, oficinas, atracciones

y cualquier otro espacio que se encuentre bajo la competencia de la Dirección General. En todos los casos organiza las tareas a desarrollar con el área de Arquitectura e Ingeniería

Su competencia se divide en **5 sectores:**

- **Espacios verdes:** tiene a su cargo el mantenimiento de las áreas comunes parqueadas y, en los casos que la Dirección General así lo disponga, realiza tareas en los espacios exteriores cedidos y/o administrados por terceros.

- **Servicios sanitarios y agua:** su competencia se enmarca en la realización de las tareas necesarias para el mantenimiento preventivo y/o la resolución de desperfectos en las redes cloacales, de desagües pluviales, de agua potable y en el sistema general de riego.

- **Servicios Eléctricos y de Comunicaciones:** tiene a cargo la coordinación del funcionamiento de los sistemas de energía y de telecomunicaciones, organizando los mantenimientos y reparaciones con el área de Arquitectura e Ingeniería y con las empresas que brinden dichos servicios.

- **Talleres:** sus competencias se dividen en 2 ejes principales: la producción de objetos y elementos nuevos, y la

reparación de objetos y elementos en desuso, deteriorados o con algún desperfecto. Asimismo coexisten 3 tipos de talleres: Herrería, Carpintería y Electrónicos.

- **Servicios Generales:** coordina y realiza tareas de mantenimiento y reparación en los espacios comunes, internos y externos, edificios, pabellones y estructuras administrados por la Dirección General del parque que no se encuentren entre las competencias de los otros sectores del área.

Planes de actuación

Partiendo de una percepción clara sobre los alcances de la gestión estratégica y de la gestión operativa, resulta importante profundizar en las dinámicas concretas de trabajo: las instancias de entrecruzamiento de áreas. Las grandes herramientas de gestión que hacen funcionar al parque; las instancias y criterios principales para hacer de la articulación una dinámica factible.

Criterios y herramientas de organización

Organigrama general compartido:

Tanto el organigrama general como la especificidad y direccionalidad de vínculos entre áreas, debe estar en conocimiento de los coordinadores, que bajarán criterios en cada equipo. Conocer el organigrama permite entender el funcionamiento y las dimensiones exactas del parque, como así también detectar cuestiones a corregir con mayor rapidez.

Responsable primario y otras áreas involucradas:

Es importante que para cada tarea esté asignado con claridad un Responsable Primario y a su vez que se definan que otras áreas del Parque participan de las misma. Esto ayuda a establecer responsabilidades, dinámicas de trabajo colaborativo y a su vez evita confusiones y tensiones entre áreas.

Capacitaciones a coordinadores:

Para un correcto funcionamiento de todas las áreas deben procurarse capacitaciones profesionales para un mejor desempeño individual y capacitaciones internas, para mantener, actualizar o perfeccionar criterios de funcionamiento y direccionalidad en la gestión.

Capacitaciones por área:

Para un perfeccionamiento permanente de los procesos deben procurarse capacitaciones profesionales según cada tarea específica y capacitaciones a cargo del coordinador para hacer extensivas las definiciones generales de gestión.

Catálogo técnico actualizado de espacios:

Es importante que todos los espacios tengan un catálogo técnico con una actualización periódica, para un mejor desempeño cotidiano, una planificación más eficiente y para prevenir posibles contratiempos.

Reuniones semanales/mensuales de coordinación general:

Para que todas las áreas estén al tanto del estado de situación del resto de las áreas y se realice un abordaje integral de los grandes desafíos que vaya planteando la planificación de actividades.

Reuniones generales de integración:

Para apertura y cierre de año, para reforzar pertenencia y mantener vivo el espíritu y los valores compartidos que hacen que el parque funcione de acuerdo a la visión establecida.

Agenda diaria de actividades y tareas:

Áreas involucradas, responsabilidades primarias y secundarias, herramientas específicas, formas de puesta en común, etc.

Reuniones de coordinación por evento:

Cada evento a llevar adelante involucra siempre a múltiples áreas de la organización. Es importante trabajar de modo coordinado y planificado para que las distintas áreas se potencien en el accionar sobre el evento mismo.

Protocolos de emergencia y seguridad:

Para tener certeza de cómo proceder ante instancias inesperadas y no deseadas. Estos protocolos, además de confeccionados deben estar correctamente comunicados interna y externamente, según cada caso específico.

Criterios y herramientas de planificación

De la funcionalidad

Se refiere al conjunto de elementos necesarios para el normal funcionamiento del parque en su cotidianeidad, independientemente de la magnitud de los eventos y actividades a realizar.

Son las acciones u objetos necesarios para su apertura, limpieza, orden, mejoras básicas, aseo y confort del personal.

Algunos ejemplos: desinfecciones, elementos de limpieza general, vestimenta del personal, adquisición o alquiler de maquinarias, insumos, herramientas y equipamiento.

De los eventos

Se refiere a los elementos específicos que pudieran requerir la realización de actividades específicas. Los cuales se desprenden de la planificación anual en algunos casos y en otros surgen por demandas.

Se pueden establecer módulos con varios servicios y recurrir a ellos de ser necesario, de manera tal de hacer las contrataciones en los tiempos administrativos previstos y evitando excepciones.

Agenda anual de actividades:

Una agenda compartida que permite a cada área dimensionar y calendarizar el trabajo por delante.

Ruta Crítica:

Es conveniente para la correcta organización de las tareas incorporar el criterio de planificar partiendo de la fecha de la actividad hacia atrás, estableciendo tiempos a cada paso del proceso de trabajo para saber cuándo se debe resolver cada instancia.

Crterios y herramientas de la administraci3n

Presupuesto anual:

Una herramienta central, que permite organizar y distribuir los recursos adecuadamente para que la gesti3n del parque sea factible durante todo el a1o.

Plan anual de adquisiciones:

Luego de un a1o de ejercicio y en funci3n de una clara discriminaci3n entre los niveles de autogesti3n y tercerizaci3n, es preciso establecer qu3 insumos resultan imprescindibles adquirir para sumar a la propiedad permanente del Parque, optimizando as3 los recursos econ3micos generales y disminuyendo instancias de alquiler o contrataci3n eventual.

Plan anual de mejoras:

Despu3s de un tiempo de uso, y ante cada a1o de gesti3n que se inicia, se impone un relevamiento del estado del Parque en general y la consiguiente evaluaci3n de la necesidad de agregados, mejoras o refacciones. Esto debe dar lugar a una planificaci3n de las obras, cruzada con las demandas que la agenda de actividades anual imponga, como para evitar molestos impedimentos de funcionamiento.

Generar posibles m3dulos con servicios:

Un Parque de estas dimensiones y con sus m3ltiples capacidades y versatilidad puede, en m3s de una ocasi3n, ser sede de eventos u acciones no planificadas. Para que dichas ac-

tividades resulten viables es importante consolidar desde lo administrativo paquetes o m3dulos de servicios gen3ricos (personal, t3cnica, servicios profesionales, etc), que permitan dar respuesta a estas demandas inesperadas.

Plan anual de comunicaci3n y pauta:

Es importante planificar y gestionar un plan anual de comunicaci3n externa, y que esto sea una herramienta de an3lisis compartida por todas las 3reas del parque. Los grados de visibilidad otorgados por la comunicaci3n afectan necesariamente la din3mica de todo el Parque, en funci3n de la afluencia de p3blico, de medios, y de una mayor exposici3n en general.