



Programa de Gestión Universitaria

Ciclo 2014 - 2015

La capacitación y formación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (TAS) es uno de los elementos centrales de la agenda de transformación de la gestión definidas por el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal. En este marco, la re-edición del Programa de Gestión Universitaria (PGU) que aquí se propone, tiene por objetivo generar una oferta específica para los funcionarios TAS de la institución con responsabilidades de conducción y aportar a la diversificación de la capacitación y formación en general de los funcionarios universitarios. Se procurará desarrollar una oferta que aporte a generar herramientas para mejorar la planificación, ejecución y evaluación de sus actividades tanto individuales como colectivas, así como para la resolución de problemas concretos de gestión. En este sentido, se constituye en una apuesta para potenciar el vínculo entre formación y trabajo, de tal modo que uno potencie al otro, enmarcado en los objetivos definidos por la UdelaR.

El PGU deberá articularse con las restantes ofertas de capacitación y de formación de la UdelaR, en particular con la Tecnicatura en Gestión Universitaria, de modo de aprovechar la experiencia acumulada, compartir recursos y permitir un tránsito flexible entre las distintas opciones de formación. Si bien la mejora de la gestión no depende exclusivamente de la capacitación y la formación, se espera que el PGU logre potenciar la “mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios”, uno de los ejes de trabajo de cara a la Segunda Reforma Universitaria discutidos y definidos por el CDC en 2007¹.

OBJETIVO GENERAL:

Formar a los funcionarios en las responsabilidades y tareas de conducción para la gestión universitaria, a través de una capacitación que los prepare para el adecuado desempeño de sus funciones y que habilite el desarrollo de competencias para la mejora de la gestión.

CRITERIOS GENERALES:

Destinatarios: dirigido a los funcionarios de la UdelaR con el grado inmediato anterior al nivel de conducción de su escalafón y a todos los que se desempeñan en el nivel de conducción (Nivel I, II y III: Jefes, Directores de Departamento y Directores de División).

Modalidad: el PGU tendrá una presentación y diseño en convocatorias de Ciclos Anuales.

Selección: los criterios para la selección de los aspirantes por convocatoria será determinado en base a lineamientos estratégicos de la gestión y la formación de los funcionarios de la UdelaR.

Aspiraciones: los aspirantes deberán presentarse para cursar el Programa al inicio de cada Ciclo.

Certificación: al completar y aprobar el Programa (módulos y taller) el funcionario recibirá un certificado que exprese los créditos obtenidos.²

¹ Lineamientos aprobados en la resolución del Consejo Directivo Central (CDC) del 20/11/2007 sobre las nueve líneas de trabajo para la Reforma Universitaria, retomados en el “Plan de trabajo del equipo rectoral. Para impulsar la Reforma Universitaria” (febrero de 2008): Informativo del Rectorado N° 23 (Plan de trabajo del equipo rectoral).

² En este sentido se trabaja en una propuesta de Crédito de Capacitación y Formación (CCF) que viabilice este criterio general.

ASPECTOS METODOLÓGICOS:

El diseño del PGU tendrá como eje estructurador un **Taller “Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión”**, que promoverá la realización de productos que contribuyan a la mejora de la gestión, dependiendo del Nivel de Conducción y la actividad en la gestión del servicio universitario que desarrolle el participante.

El **Taller “Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión”** integrará los contenidos temáticos y desarrollos conceptuales trabajados en los **Módulos** (con abordajes distintos en función del Nivel de Conducción), que apoyarán el análisis de la realidad organizacional y los proyectos y productos de mejora de la gestión, con asesoría y tutoría permanente.

Los **Módulos “Gestión del Cambio Organizacional e Innovación”, “Gestión de la comunicación organizacional”, “Gestión de la planificación, operaciones y procesos” y “Ejes temáticos específicos y emergentes”** apuntarán a la integración y aplicación de los elementos conceptuales, metodológicos y técnicos a las problemáticas de la gestión de la Udelar, en función del Nivel de Conducción como están definidos en la Matriz de Contenidos en Áreas Temáticas desarrollado en el Documento “Programa de Gestión Universitaria: Ciclos 2007-08-09. Propuesta de criterios para el rediseño curricular”.³

El PGU se desarrollará con énfasis en la **modalidad semipresencial**, con uso del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la UdelaR. Las **actividades presenciales** de los Módulos se desarrollarán con una frecuencia semanal y las del Taller con una frecuencia presencial mensual, intercalándose **tareas y actividades a distancia** por la Plataforma EVA.

El PGU promoverá la mas amplia participación como **tutores y orientadores** de las Direcciones Generales, Directores de División, docentes especialistas de servicios universitarios, Técnicos en Gestión Universitaria y los Orientadores de Capacitación en el Área de Administración y Gestión.

El Programa propiciará la participación y **creditización** del aprendizaje, en particular con el **reconocimiento bidireccional entre el PGU y la Tecnicatura de Gestión Universitaria**, compartiendo actividades de formación, docentes y especialistas.

ESTRUCTURA CURRICULAR

Los **Módulos “Gestión del Cambio Organizacional e Innovación”, “Gestión de la comunicación organizacional”, “Gestión de la planificación, operaciones y procesos” y “Ejes temáticos específicos y emergentes”** apuntarán a la integración y aplicación de los elementos conceptuales, metodológicos y técnicos a las problemáticas de la gestión de la Udelar, con abordajes específicos en función del Nivel de Conducción.

Módulo 1: Gestión del Cambio Organizacional e Innovación

30 hs. / 2 CCF-créditos (semipresenciales)

Objetivo:

- Introducir a los conocimientos y herramientas relativos a la Gestión del Cambio y la Innovación en las Organizaciones, propiciando el análisis y comprensión de los problemas, necesidades y escenarios de aplicación posibles en la gestión universitaria.

³ Unidad de Capacitación. ProRectorado de Gestión Administrativa. Documento “Programa de Gestión Universitaria: Ciclos 2007-08-09. Propuesta de criterios para el rediseño curricular”. Mayo de 2012.

Descriptor de contenidos:

- Sociedad de la información y el conocimiento: características y desafíos.
- La gestión en organizaciones públicas y educativas universitarias. Nuevos paradigmas y nuevas exigencias.
- El cambio organizacional. Crecimiento y limitantes. Tipos de cambios. Implementación del cambio. Fases.
- El factor humano en los procesos de cambio. La gestión de las personas en los procesos de cambio. Liderazgo y construcción de equipos de trabajo para el cambio.
- Resistencia al cambio. Fuentes y gestión.
- La innovación. Creatividad e innovación. Proceso de innovación. Invención y aplicación.
- La gestión de la innovación. Aspectos organizacionales e individuales. Técnicas.
- Introducción a la gestión del conocimiento. El conocimiento: su valor en las organizaciones. Clases de conocimiento. Gestión del conocimiento: importancia, características y procesos. Aspectos organizacionales e individuales. La organización que aprende. Técnicas y herramientas de apoyo para la gestión del conocimiento.

Módulo 2: Gestión de la comunicación organizacional**30 hs. / 2 CCF-créditos (semipresenciales)****Objetivo:**

- Introducir algunas conceptualizaciones, metodologías y técnicas de análisis e intervención en la comunicación organizacional y la gestión de la comunicación dentro de la organización universitaria.

Descriptor de contenidos:

- La comunicación en la organizaciones. Modelos de comunicación y modelos de organización. Enfoques teórico-conceptuales para pensar el campo de la comunicación organizacional.
- La comunicación en la gestión administrativa. Comunicación mediada e interpersonal, formal e informal, dominante y emergente, interna y externa. Axiomas de la comunicación. Preadaptación y empatía. Lenguajes y códigos.
- El diagnóstico de la comunicación organizacional. Técnicas de diagnóstico y análisis de la comunicación en la organización (actores, canales, flujos, redes y medios).
- Gestión de la comunicación organizacional, negociación, liderazgo y comunicación, agendas para la gestión de equipos de trabajo.
- Comunicación estratégica: planificación (mapeo de actores, objetivos, actividades, indicadores de impacto y medios de verificación).
- Comunicación estratégica aplicada a la gestión del cambio.

Módulo 3: Gestión de la planificación, operaciones y procesos**30 hs. / 2 CCF-créditos (semipresenciales)****Objetivo:**

- Proporcionar teorías, conceptos, metodologías y herramientas, que posibiliten al participante generar mejoras de la gestión de la planificación, las operaciones y los procesos de la UdelaR, generando conciencia acerca de la importancia de la generación efectiva de valor.

Descriptor de contenidos:

- Planificación estratégica y control de gestión: concepto y niveles de planificación. Proceso y componentes (visión, misión, objetivos, FODA, planes, procesos, compromisos).

Dimensiones estratégicas de la gestión universitaria: estudiantes, ciudadanos, organización y procesos internos.

- El control de gestión como herramienta. El Cuadro de Mando Integral.
- Proyectos: concepto. Componentes. Importancia. Desafíos. El ciclo completo de gestión: iniciación, planificación, ejecución, control y conclusión. Gestión de costos y presupuesto. Gestión de la calidad. Gestión de los RRHH. Gestión de la comunicación. Gestión del riesgo. Gestión de los abastecimientos.
- La Matriz del Marco Lógico (aplicación): componentes. Medios de verificación. Condicionantes externas. Monitoreo y evaluación.
- Procesos y operaciones. La Gestión de Operaciones. Objetivos: eficiencia, eficacia, cobertura y sustentabilidad. Alternativas para la generación de valor: estrategias de eficiencia, estrategias de mejora de calidad y servicio, estrategias de integración. Los procesos de generación de valor.

Módulo 4: Ejes temáticos específicos y emergentes

15 hs. / 1 CCF-créditos (semipresenciales)

Objetivo:

- Actualizar los conocimientos y saberes de los participantes en temáticas referentes a las políticas y definiciones estratégicas de la gestión universitaria, las incorporaciones tecnológicas, administrativas y de mejora de la gestión, y los aspectos transversales y emergentes de los cambios organizacionales en instituciones de educación superior.

El **Módulo “Ejes temáticos específicos y emergentes”** se estructura a partir de actividades opcionales y electivas (cursos, charlas, seminarios, jornadas, encuentros, etc.) desarrolladas por especialistas en la gestión universitaria y que serán debidamente acreditadas.

Las actividades están centradas en los siguientes **ejes temáticos**:

- Definiciones políticas y estratégicas de la gestión universitaria.
- Las tecnologías como agentes innovadores de la gestión universitaria.
- Elementos transversales y emergentes de la gestión del cambio organizacional.

Las actividades opcionales y electivas son desarrolladas por especialistas en gestión universitaria:

- ProRectorado de Gestión Administrativa y Directores de División.
- Direcciones Generales de la UdelaR.
- Coordinadores de los Sistemas Horizontales de Gestión.
- Docentes de distintos servicios universitarios, especialistas y expertos en las temáticas de gestión de las organizaciones.

Asimismo se **podrán acreditar como actividades opcionales** del Módulo, algunos **cursos de programas específicos de formación y capacitación** de la Unidad de Capacitación en cuyos destinatarios se incluyen los niveles de conducción de la UdelaR.

En este ciclo se tomarán como actividades opcionales del Módulo los cursos del Programa de Comunicación Organizacional:

- Comunicación de asuntos públicos universitarios
- Herramientas de negociación en la gestión universitaria
- Comunicación interpersonal para el liderazgo y el trabajo en equipo
- Comunicación universitaria y Organizaciones 2.0

del Programa de Formación en gestión de la comunicación digital universitaria:

- Gestión de medios digitales universitarios I
- Gestión de redes sociales y académicas universitarias
- del Programa de Comunicación para la gestión:
- Equipos de Trabajo, Organización y Comunicación y otros espacios de formación que se integren a la oferta de capacitación con los criterios establecidos anteriormente.

Taller: Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión

75 hs. / 5 CCF-créditos (semipresenciales)

Objetivo:

- Integrar los contenidos temáticos y desarrollos conceptuales, metodológicos y técnicos trabajados en los Módulos (con abordajes distintos en función del Nivel de Conducción), apoyar el análisis de la realidad organizacional y de la actividad laboral de los participantes y generar proyectos y productos de mejora de la gestión.

El Taller se estructura a partir de:

- **actividades generales colectivas** (dependiendo del Nivel de Conducción y el área de la gestión en la que se desarrollan los participantes) en las que se integran los contenidos temáticos y desarrollos conceptuales trabajados en los Módulos (con anclaje según Nivel de Conducción), mediante la metodología de análisis de casos prácticos que configuran distintos escenarios de gestión.
- **itinerarios-recorridos individuales** de cada participante, a partir del análisis-diagnóstico de su área específica en el servicio universitario y su proyecto de mejora de la gestión.

El **itinerario-recorrido individual debe contar con asesoría y tutoría permanente** (coordinado desde el PGU y a demanda de los participantes) de tutores y orientadores de las Direcciones Generales, Directores de División, docentes especialistas de servicios universitarios y los Orientadores de Capacitación en el Área de la Administración y Gestión Universitaria.

EQUIPO DOCENTE

- Coordinación docente del PGU
- Equipos docentes de servicios universitarios
- Direcciones Generales y Directores de División de la UdelaR
- Docentes de la Unidad de Capacitación
- Técnicos en Gestión Universitaria (TGU-UdelaR)
- Orientadores del Área Administración y Gestión Universitaria

Acreditación: los funcionarios inscriptos en el Ciclo 2013-2014 del PGU que hayan acreditado las actividades correspondientes a las ediciones 2007, 2008 y 2009 del Programa, conservarán el régimen de acreditación en el Ciclo 2014-2015 para continuar y culminar su trayectoria de formación en el Programa.

INSCRIPCIONES Y CRITERIOS DE CURSADO:

El **dispositivo de cursado de los Módulos 1, 2 y 3** se desarrollará de la siguiente manera:

- durante el 2do. semestre de 2014 los funcionarios se podrán inscribir y cursar el **Módulo 3 “Gestión de la planificación, operaciones y procesos”** (en uno de los 4 grupos) y durante los dos semestre de 2015 deberán cursar uno de los **Módulos 1 y 2 (Módulo 1 “Gestión del Cambio Organizacional e Innovación” y Módulo 2 “Gestión de la comunicación organizacional”** en uno de los 4 grupos respectivos) por semestre (marzo-junio / julio/octubre)
- las actividades del **Módulo 4 “Ejes temáticos específicos y emergentes”** se irán desarrollando durante el 2do. Semestre de 2014 y los dos semestres de 2015, con el correspondiente dispositivo de acreditación.
- el **Taller “Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión”** comenzará sus actividades en el primer semestre de 2015 y culminará al finalizar el 2do. Semestre de 2015.

2do. Semestre 2014:

Módulo 3 “Gestión de la planificación, operaciones y procesos”: los funcionarios se deberán inscribir y cursar el Módulo 3 “Gestión de la planificación, operaciones y procesos” (30 hs. / 2 CCF – semipresencial) en este segundo semestre de 2014. Se conformarán cuatro grupos del módulo en el semestre, con un cupo máximo de 30 participantes por grupo. En un grupo se reservarán cupos para los funcionarios de las sedes del interior que participan del Programa, incorporándose la herramienta de la videoconferencia como modalidad de cursado. Los cursos tendrán actividades presenciales de frecuencia semanal y actividades semipresenciales y a distancia en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la UdelaR (Categoría Capacitación).

*Los **funcionarios de las sedes del interior en 2014** deberán inscribirse solamente al grupo 4 del Módulo 3 conformado específicamente para su participación (incluye la modalidad de videoconferencia).*

2do. Semestre 2014 y año 2015:

Módulo 4 “Ejes temáticos específicos y emergentes”: como este módulo se estructura a partir de actividades opcionales y electivas (cursos, charlas, seminarios, jornadas, encuentros, etc.) desarrolladas por especialistas en la gestión universitaria, los funcionarios deberán elegir e inscribirse a las actividades que serán debidamente comunicadas con anterioridad y seleccionadas para su acreditación en el correspondiente módulo del Programa. Las actividades incluirán la modalidad de la videoconferencia para los estudiantes de las sedes del interior.

Año 2015 (dos semestres):

Módulo 1 “Gestión del Cambio Organizacional e Innovación” y Módulo 2 “Gestión de la comunicación organizacional”: los funcionarios se podrán inscribir y cursar estos dos módulos durante los dos semestres del año 2015. Se conformarán cuatro grupos por módulo (dos grupos por semestre) con un cupo máximo de 30 participantes por grupo. En un grupo por módulo se reservarán cupos para los funcionarios de las sedes del interior que participan del Programa, incorporándose la herramienta de la videoconferencia como modalidad de cursado. Los cursos tendrán actividades presenciales de frecuencia semanal y actividades semipresenciales y a distancia en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la UdelaR (Categoría Capacitación).

Taller “Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión”: todos los funcionarios deben cursar el Taller que tendrá una duración de dos semestres (marzo/noviembre 2015) con actividades presenciales de frecuencia mensual y actividades semipresenciales y a distancia en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la UdelaR (Categoría Capacitación). Para los funcionarios del interior se habilita la modalidad de videoconferencia en las actividades mensuales presenciales.

Actividades PGU Ciclo 2014-2015 / CRONOGRAMA 2014- 2015

| Año 2014 | Setiembre | Octubre | Noviembre |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| Módulo 3 | "Gestión de la planificación, operaciones y procesos" | | |
| Grupo 1 | | | |
| Grupo 2 | | | |
| Grupo 3 | | | |
| Grupo 4 | con videoconferencia-interior | | |
| Módulo 4 | "Ejes temáticos específicos y emergentes" | | |

| Año 2015 | 1er. Semestre (marzo/junio) | 2do. Semestre (julio/octubre) |
|---------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Taller | "Arquitectura y Diseño de Escenarios de Gestión" | |
| Módulo 1 | "Gestión del Cambio Organizacional e Innovación" | |
| Grupos 1 y 2 | Grupo 2 (con videoconferencia-interior) | |
| Grupos 3 y 4 | | |
| Módulo 2 | "Gestión de la comunicación organizacional" | |
| Grupos 1 y 2 | | |
| Grupos 3 y 4 | | Grupo 4 (con videoconferencia-interior) |
| Módulo 4 | "Ejes temáticos específicos y emergentes" | |