



**ProRectorado de Gestión Administrativa
Instituto de Capacitación y Formación
Plan de Capacitación y Formación (2017–2019)**

**Programa de Gestión Universitaria
Ciclo 2017 - 2018**

PRESENTACIÓN

En el marco de los objetivos estratégicos formulados por el Consejo Directivo Central: “impulsar procesos de mejora en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la UdelaR”¹, el ProRectorado de Gestión Administrativa y la Comisión Directiva del Instituto de Capacitación y Formación (ICF) para este período han definido: “promover el desarrollo, perfeccionamiento y actualización de los conocimientos y capacidades de los funcionarios T/A/S que contribuyan al logro de los objetivos institucionales, la mejora de la gestión universitaria y de la función pública”²).

El ICF de acuerdo a su ordenanza que establece como capacitación “el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas, destinadas al desarrollo, perfeccionamiento y actualización de los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño de los funcionarios que contribuya al logro de los objetivos institucionales, a la mejora de la gestión universitaria y de la función pública”³, formuló el Plan de Capacitación y Formación (2017-2019) en el que se incluye el Área de Capacitación y Formación para la Conducción de la Gestión Universitaria. Dentro de los propósitos del Área: “desarrollar la capacitación y formación de los funcionarios en la conceptualización, reflexión y actuación de los diversos aspectos comprendidos en la Gestión Administrativa” que “abarca las funciones necesarias para dirigir a las personas, administrar los recursos, establecer metas y resultados acordes a los programas y planes estratégicos institucionales, dominar metodologías y prácticas enfocadas en la mejora continua de la gestión y brindar servicios de calidad en ambientes saludables”, se propone el Programa de Gestión Universitaria (PGU) en su ciclo 2017-2018.

El PGU pretende desarrollar la formación para la planificación, ejecución y evaluación de la gestión universitaria a nivel individual y colectivo, así como la resolución de problemas concretos de gestión. En este sentido se constituye en una apuesta para potenciar el vínculo entre formación y trabajo, porque si bien la gestión universitaria 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. Asimismo el

1 Res. n° 4 del C.D.C del 06/06/2015.

2 Res. n° 4 del C.D.C del 17/06/2014. D.O. 04/08/2014. Art.2°.

3 Res. n° 4 del C.D.C del 17/06/2014. D.O. 04/08/2014. Art.2°.

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.

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 funcionarios/as con más de 5 años de antigüedad en la UdelaR de todos los escalafones.

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.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

El diseño del PGU tiene como eje estructurador el Taller “**Proyectos y 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 “**Proyectos y Escenarios de Gestión**”, integra 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 “**Cambio Organizacional e Innovación**”, “**Comunicación organizacional**”, “**Planificación, operaciones y procesos**” y “**Áreas de gestión específicas**” apuntan 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.

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 el taller con una fuerte impronta a distancia, intercalándose tareas y actividades por la Plataforma EVA Udelar - Categoría Capacitación.

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 **credidización** de las actividades de capacitación, 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 “Cambio Organizacional e Innovación”, “Comunicación organizacional”, “Planificación, operaciones y procesos” y “Áreas de gestión específicas” apuntan 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: Cambio Organizacional e Innovación

30 hs. (semipresenciales) / 2 créditos

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.

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: Comunicación organizacional

30 hs. (semipresenciales) / 2 créditos

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: Planificación, operaciones y procesos

30 hs. (semipresenciales) / 2 créditos

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: Áreas de gestión específicas **45 hs. (semipresenciales) / 3 créditos**

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 (normativas, financiero-contables., de administración de los recursos humanos, de gestión de la enseñanza, etc.) y los aspectos transversales y emergentes de los cambios organizacionales en las instituciones de educación superior.

El Módulo “Áreas de gestión específicas” se estructura a partir de cursos y actividades opcionales y electivas que serán debidamente acreditadas.

Opcionales:

Las **actividades y cursos opcionales** están centrados en los siguientes ejes temáticos:

- Definiciones políticas y estratégicas de la gestión universitaria.
- Las tecnologías como agentes innovadores de la gestión universitaria.
- Actualización en la administración, implementación y operación de sistemas, procesos y procedimientos de mejora de la gestión (normativa, financiero-contable., administración de los recursos humanos, gestión de la enseñanza, seguridad y mantenimiento edilicio, gestión ambiental, etc.).
- Elementos transversales y emergentes de la gestión del cambio organizacional.

Las **actividades y cursos opcionales** serán 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.
- Docentes de la Unidad de Perfeccionamiento y Actualización de Egresados (UPAE-FCEA).
- Técnicos en Gestión Universitaria (TGU-UdelaR).
- Orientadores del Área Administración y Gestión Universitaria del ICF.

Electivas:

Dentro de las **actividades electivas** del módulo se podrán acreditar **cursos de programas específicos de formación y capacitación desarrollados por el ICF** en cuyos destinatarios se incluyen los niveles de conducción de la UdelaR.

En este ciclo se tomarán como actividades electivas del módulo los cursos de los programas:

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.

Programa de Formación en gestión de la comunicación digital universitaria:

- Gestión de medios digitales universitarios I.
- Gestión de redes sociales y académicas universitarias.

Programa de Comunicación para la gestión:

- Equipos de trabajo, organización y comunicación.
- Comprensión lectora de lenguas extranjeras (inglés / portugués).
- Formas documentales en la gestión administrativa.

Programa de Capacitación en Gestión Ambiental Universitaria

- Módulo 1: Gestión ambiental en los servicios universitarios:.
- Módulo 2: Herramientas para la gestión ambiental.
- Módulo 3: Manejo y gestión de residuos de riesgo.
- Módulo 4: Salud ambiental y seguridad laboral en la gestión ambiental.

Programa de Capacitación Técnica y Especializada

- Sistemas horizontales de gestión

Cursos y talleres del Área Financiero Contable:

- Procesos de Recaudación.
- Principios Generales de Contabilidad y Control.
- Control de Sueldos
- Control de Gastos e Inversiones

De la misma manera se tomarán como actividades electivas acreditables otros espacios de formación que se integren a la oferta de capacitación del ICF durante el ciclo, con los criterios establecidos anteriormente.

Taller “Proyectos y Escenarios de Gestión”

45 hs. (semipresenciales) / 3 créditos

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 grupales** en las que se integran los contenidos temáticos y desarrollos conceptuales trabajados en los módulos (con anclaje según nivel de conducción y área de la gestión en la que se desarrollan los participantes), 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 un **proyecto de mejora** de la gestión.
- **asesoría y tutoría a distancia** (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 y docentes del ICF.
- Equipos docentes de servicios universitarios.
- Direcciones Generales y Directores de División de la UdelaR.
- Técnicos en Gestión Universitaria (TGU-UdelaR).
- Orientadores del Área Administración y Gestión Universitaria.
- Egresados de la Maestría “Políticas y Gestión Universitaria” UdelaR/Universidad de Barcelona.

ACREDITACIÓN

los funcionarios inscriptos en los ciclos anteriores del PGU que hayan acreditado las actividades correspondientes de las ediciones previas del Programa, conservarán el régimen de acreditación que los habilita para continuar y culminar su trayectoria de formación en el PGU, pero deberán re-inscribirse para participar del Ciclo 2017-2018.