

2232

PLAN DE FORMACIÓN Y DESARROLLO GERENCIAL

**ACUERDO COMPLEMENTARIO ENTRE LA
INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO Y LA
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

Junio de 2004

ACUERDO COMPLEMENTARIO

Contenidos

1.	Metodología y Técnicas Didácticas	Pág 1 - 6
2.	Sistema de Evaluación de los Participantes	Pág 6 - 7
3.	Responsabilidades y perfil de formación y experiencia profesional de tutores, docentes, y coordinadores	Pág 8 - 9
4.	Evaluación de Docentes y Tutores	Pág 9
5.	Responsabilidades de la UDELAR y de la IMM en la Ejecución.....	Pág 9 - 13
6.	Sistema de seguimiento de ejecución del plan y de la evaluación del cumplimiento de objetivos	Pág 13
7.	Identificación de MT de contratación externa	Pág 14
8.	Logística (instalaciones, equipamiento y gestión de Bedelía).....	Pág 14 -
9.	Costos.....	Pág 14 -16
10.	Cronograma general de ejecución y calendario específico de los primeros seis meses	Pág 16

ACUERDO COMPLEMENTARIO ENTRE LA INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO Y LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

En la ciudad de Montevideo, a los ocho días del mes de junio de 2004, POR UNA PARTE: la Intendencia Municipal de Montevideo (en lo sucesivo "IMM"), representada por la Directora General del Departamento de Recursos Humanos y Materiales, Esc. Hyara Rodríguez, con domicilio en 18 de Julio 1360 y POR OTRA PARTE: la Universidad de la República (en adelante "UDELAR"), representada por su Rector, Ing. Rafael Guarga, con domicilio en 18 de Julio 1968, de la ciudad de Montevideo, convienen en suscribir el presente Acuerdo Complementario.

Antecedentes

El 29 de diciembre de 2003 se suscribió un Convenio Específico entre la Intendencia Municipal de Montevideo y la Universidad de la República con la finalidad de que esta Institución ejecute el Plan de Formación y Desarrollo Gerencial que integra el Programa de Modernización de la Gestión de la IMM, destinado a los funcionarios del Escalafón de Conducción.

En su Cláusula Quinta, el Convenio establece que se suscribirá un Acuerdo Complementario que contendrá las especificaciones técnicas y financieras así como las obligaciones particulares de las partes e incluirá como parte integrante del mismo el diseño del Plan de Formación Gerencial previamente aprobado por la IMM.

Objetivo General del PFG

La formación gerencial se orientará a fortalecer y potenciar las competencias del personal de conducción como agentes de la transformación organizacional, dotándolos de nuevas tecnologías de gestión y de comportamiento organizativo para la obtención de resultados verificables en un entorno cambiante.

1 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DIDÁCTICAS

Fundamento metodológico central

Aprender haciendo, desarrollar competencias entendidas como capacidad de lograr resultados. Estos resultados serán tanto de rediseño de los sistemas y procesos, como de mejora en el desempeño de los sistemas existentes.

Este proceso de aprendizaje se logrará mediante la complementación de actividades en el aula con la realización de proyectos tutorados.

A través de todo el programa se promoverá la participación activa de los asistentes en modalidad de taller, utilizándose técnicas de acción y fomentándose el trabajo en equipo.

Herramienta metodológica central del proceso de aprendizaje

Cada funcionario del grupo objetivo participará en la realización de un Proyecto de Mejora de Gestión (PMG). Cada PMG será elegible según los siguientes criterios:

- Se alinearán con los objetivos de la (o las) unidades de organización a las que pertenecen los integrantes del grupo, para lo cual contarán con la aprobación del/los Superiores Jerárquicos (SJ) correspondiente/s.
- Tendrá impacto en el desempeño de la(s) unidad(es) municipal(es).
- Se preferirán PMG que cruzan distintas unidades de organización.

El tamaño y la complejidad serán compatibles con el marco temporario del PFG, a juicio del tutor correspondiente. En caso necesario, se procederá a ajustes en el alcance.

Comunicación

El PFG estará acompañado por una comunicación continua durante cada una de las etapas del mismo y se concluirá con una actividad comunicacional de cierre.

En la comunicación inicial se realizarán actividades de difusión y convocatoria a los participantes, con el fin de dar a conocer el PFG, sus posibilidades y los incentivos implícitos que les aportará a los funcionarios que participen. Se promoverá la generación de ideas de PMG a acordar con los superiores jerárquicos. Se discutirá la vinculación del PFG y en particular de los PMG a elegir con la realidad de trabajo de cada integrante. Se transmitirá y documentará la metodología del marco lógico para la formulación de proyectos.

TALLERES DE INDUCCIÓN (TIN)

El TIN constituye la puerta de entrada al PFG. A través de ellos se pretende que los funcionarios:

- visualicen y comprendan el diseño global del PFG y sus objetivos generales;
- conozcan la oferta de Módulos Temáticos (MT), sus objetivos específicos, contenidos, requerimientos previos, carga horaria, fechas de realización y duración;
- realicen la formulación inicial del PMG que estará asociado a su trayectoria en el PFG;
- diseñen inicialmente su trayectoria a través de los MT, escogiendo entre los mismos los que le permitan reunir las horas requeridas, teniendo en cuenta el valor que agregan a su PMG, el desarrollo de las competencias de gestión que necesitan para el ejercicio de su rol de conducción y sus propios intereses profesionales y laborales. Dicha trayectoria deberá ser acordada con el tutor y avalada por el SJ. Deberá contar además con el visto bueno del Coordinador Académico de la UDELAR y del Equipo de Administración del Plan (EAP);
- constituyan su grupo de tutoría en función de la afinidad de sus PMG, establezcan relación con su tutor y conozcan las características del encuadre de trabajo.

Metodología para el TIN

La metodología a desarrollarse deberá incluir una parte expositiva otorgando un amplio margen para el intercambio a efectos de responder a todas las interrogantes que se planteen a partir de la documentación distribuida previamente. En una segunda parte se trabajará con una metodología de taller facilitando la participación con un elevado nivel de interacción entre sus asistentes.

Es importante la consolidación de los grupos para cada PMG. La dinámica incluirá la vinculación de los PMG con la realidad de trabajo de los integrantes de los grupos, y la identificación de indicadores de éxito para cada PMG.

Formalización del PMG

Se realizará una formulación inicial escrita del PMG, indicando la conformación del grupo, la que será comunicada al EAP.

Participantes por grupo

De acuerdo a la metodología a emplearse los grupos de cada taller estarán constituidos en general, por un mínimo de 15 y un máximo de 20 funcionarios.

Dirigido por:

Los tutores involucrados en los grupos de tutorías citadas en el TIN, un integrante del EAP, con la presencia del Coordinador Académico de la UDELAR.

MÓDULOS TEMÁTICOS (MT)

Es el conjunto de actividades curriculares cuyo objetivo consiste en brindar contenidos con las técnicas apropiadas para satisfacer las necesidades de formación relevadas, en el marco de un modelo de gestión por competencias.

Los MT están distribuidos en 3 trayectos de formación: Gestión Pública y Municipal, Planeamiento y Gestión Estratégica y Gestión Operativa. Los módulos iniciales de cada uno de los trayectos serán de carácter obligatorio mientras que los restantes serán optativos, de acuerdo a las competencias que cada participante deba fortalecer para un mejor cumplimiento de su cargo de conducción, así como a los requerimientos del PMG que deba desarrollar.

El contenido de todas las actividades estará permanentemente referenciado al contexto de la propia organización y a la experiencia de los participantes.

El diseño del dispositivo de formación tiene un valor educativo agregado en la medida en que es portador de un metamensaje para los funcionarios participantes del PFG. Se aprende tanto de los contenidos como del encuadre de trabajo que enmarca las actividades formativas. La secuencia didáctica de cada MT será la siguiente:

- a. Caracterización del marco institucional dentro del cual la temática del módulo se inserta.
- b. Desarrollo temático y dinámico (acorde con la especificidad del módulo)
- c. Análisis del contexto institucional desde la nueva perspectiva abierta por el módulo. Requerimientos de modificación de los marcos normativos si correspondiera.
- d. Relación de los contenidos del módulo con los PMGs de los participantes. Enriquecimiento y/o eventual reformulación de los proyectos.

Metodología para los MT

Se trabajará con la modalidad de Taller lo cual significa otorgar un amplio espacio para la participación activa de los asistentes, utilizando técnicas de acción (discusión de materiales teóricos y/o películas, elaboración de casos, role playings, simulación de alternativas, etc.)

Se requerirá a los participantes la lectura previa de todo el material para el desarrollo de las actividades de cada módulo.

Cada participante recibirá una carpeta conteniendo:

- a. Desarrollo sintético de todos los conceptos, metodologías, técnicas y herramientas a desarrollar en el módulo.
- b. Ejercicios de aplicación para auto-instrucción (si los hubiera) y para llevar a cabo en el aula.
- c. Bibliografía recomendada.
- d. Presentación PowerPoint u otros, en forma impresa como documento para tomar notas (si se utilizara tal recurso como soporte para el desarrollo de las actividades en el aula).

Cada módulo culminará con un breve trabajo práctico que permitirá evaluar el grado de aprendizaje.

Cada docente propondrá para cada módulo temático a su cargo, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el diseño global, el contenido temático detallado, la bibliografía y el material de apoyo a repartir, así como la evaluación a aplicar.

Participantes por grupo

Dada la metodología participativa que se propone, los grupos estarán constituidos en general por un mínimo de 16 y un máximo de 25 funcionarios.

Dirigido por:

Uno o más docentes designados por la UDELAR para cada caso.

PROYECTO DE MEJORA DE GESTIÓN (PMG)

El Proyecto de Mejora de Gestión (PMG) consiste en la formulación y ejecución de un proyecto con resultados concretos y verificables cuya prioridad dependerá de la naturaleza de cada PMG para el cual se establecerán criterios de éxito en aspectos tales como:

- mejor calidad del servicio a los ciudadanos;
- mejora de los procesos operativos de la propia unidad y/o de los que la enlazan con otras unidades;
- mayor eficiencia en la organización del trabajo;
- mayor eficiencia en la utilización de los recursos materiales disponibles;
- mejor control de la gestión de la unidad y de los funcionarios a su cargo;

Asimismo, para cada PMG se establecerá un plazo máximo de finalización que no excederá los 8 meses, salvo casos excepcionales, debidamente fundados, que deberán ser aprobados por el tutor correspondiente conjuntamente con el EAP.

Metodología para los PMG

A los efectos de estandarizar las presentaciones y homogeneizar las metodologías, el PMG será formulado utilizando el Esquema de Marco Lógico para la formulación de proyectos. Tal formulación se iniciará en el TIN y se completará antes del inicio del primer módulo temático que el participante curse. Esta formulación podrá ser modificada tantas veces como sea necesario en función de los conocimientos adquiridos en los sucesivos MT.

Los PMG deberán ser aprobados por los Superiores Jerárquicos (SJ) de los funcionarios que los presentan. Para ello se requiere que los SJ identifiquen junto con sus funcionarios, previo a la realización del TIN, las oportunidades de mejora que existen para la formulación e implementación de los PMG.

En línea con la necesidad de superar la falta de coordinación entre unidades y el funcionamiento "en chacras", que fueron identificados como problemas en el diagnóstico previo al diseño global, los tutores deberán estimular la formulación de proyectos que tiendan a mejorar procesos operativos que excedan el ámbito de la propia unidad.

Tutorías

Cada PMG será tutorado. La tutoría es un proceso continuo que acompaña toda la formación de los funcionarios en el Plan y la función principal del tutor consiste en guiarlos y apoyarlos en la formulación y la ejecución del PMG.

Los integrantes de cada PMG se reunirán con el tutor como mínimo en forma quincenal, con el objeto de que los funcionarios puedan presentar al tutor sus avances en relación con la formulación y la ejecución del PMG, sus dudas, requerir su opinión frente a la elección de alternativas y su consejo para superar los obstáculos que puedan presentarse.

El tutor será responsable asimismo de conducir a cada participante a través de su plan de formación en los MT y deberá mantener informado a los SJ de la marcha de los PMG.

Los tutores mantendrán reuniones periódicas de coordinación e intercambio de experiencias, citadas y conducidas por el coordinador académico.

Es clave la figura del tutor, que acompañará a los grupos de PMG que le sean asignados en todo el trayecto del PFG.

Participantes por PMG

Cada tutor tendrá a su cargo un número de PMGs a definir, cada uno de los cuales estará integrado por un determinado número de funcionarios que podrá variar entre un mínimo de 3 y un máximo de 8.

Dirigido por

Cada PMG tendrá un tutor definido y cada tutor tendrá uno o más PMGs bajo su responsabilidad.

TALLERES DE INTEGRACIÓN (TIG)

Los funcionarios estarán en condiciones de ser admitidos al TIG una vez que hayan reunido las horas requeridas para los MT, habiendo aprobado las correspondientes evaluaciones de control. Teniendo en cuenta las diferencias que existirán entre los funcionarios participantes, debidas a sus distintos niveles de competencia y a las diversas trayectorias que hayan recorrido a través de los MT, el TIG se propone como una actividad de nivelación.

Metodología para los TIG

El objetivo básico del TIG consiste en que los participantes apliquen los conocimientos y las habilidades adquiridos en los MT y en las tutorías, al análisis y a la resolución de un caso.

Los participantes realizarán el análisis de la situación, la identificación de alternativas de solución y la toma de decisión para seleccionar una de ellas.

Estos casos, que serán preparados por los tutores, deberán reunir las siguientes condiciones:

- a. Estar ubicados en ámbitos públicos en general y municipales en particular, en instituciones de tamaño y complejidad similares a los de la IMM.
- b. Tener un adecuado equilibrio en cuanto a su complejidad.
- c. Presentar a los participantes situaciones problemáticas que les exijan poner de manifiesto sus competencias, relacionadas específicamente con los contenidos de los MT.

El funcionario participante podrá detectar en el TIG alguna necesidad que lo lleve a:

- revisar su programa de ejecución del PMG
- solicitar al EAP su inscripción en MT adicionales, en la medida en que no haya alcanzado en su trayectoria el máximo de horas permitidas.

Participantes por grupo

Los grupos estarán constituidos en general, por un mínimo de 12 y un máximo de 20 funcionarios.

Dirigido por

El TIG será conducido por una dupla de tutores, ya que existirá una estrecha relación entre esta actividad y la que ellos desempeñan en el PFG. Los tutores acompañarán a los funcionarios en sus trayectorias por los MT, estarán informados acerca de sus contenidos, conocerán los PMG y a los SJ, y estarán al tanto de las facilidades y dificultades que existen para su ejecución, lo cual les brindará además una adecuada perspectiva del contexto institucional y de sus actores relevantes.

2. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Para la acreditación del PFG se requerirán las siguientes evaluaciones de control:

a. En relación con los objetivos de performance

La implantación o la culminación satisfactoria del PMG, aprobada por el tutor en consulta con el SJ del funcionario;

b. En relación con los objetivos de aprendizaje

La aprobación de las evaluaciones que se establezcan para los MT y para el TIG deben ser congruentes con los objetivos definidos para cada Módulo Temático y a las técnicas utilizadas, de acuerdo a las siguientes pautas:

- Que las evaluaciones tengan un fuerte componente grupal, sin perjuicio de aplicar evaluaciones de tipo individual cuando las características del MT así lo requiera. Esta pauta es coherente con el estímulo a la interacción y con el espíritu de cooperación entre los funcionarios que debe primar en el PFG.
- Que estén basadas en técnicas tales como el estudio de casos, la elaboración de mapas conceptuales, las simulaciones, la redacción de informes, la búsqueda de material bibliográfico adicional, la investigación acerca de documentos y herramientas relacionados con la temática y otras similares que estimulen la creatividad y la productividad de los participantes.
- Que el tipo de evaluación se corresponda con la complejidad de los temas y la profundidad con que han sido tratados en función de la duración de cada módulo.

APROBACIÓN DE LOS TALLERES DE INDUCCIÓN (TIN)

Un TIN se considerará aprobado cuando el participante cumpla con 3 condiciones:

- Realice la formulación inicial del PMG
- Se integre al grupo de PMG correspondiente.
- Diseñe su trayectoria a través de los MT.

La información será suministrada por los tutores al EAP.

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS MÓDULOS TEMÁTICOS (MT)

Un MT se considerará aprobado cuando el participante cumpla con el requisito mínimo de asistencia que se establezca y realice satisfactoriamente los trabajos evaluatorios fijados por los docentes.

Para las evaluaciones de control de los MT los docentes tendrán en cuenta los objetivos establecidos en cada MT y las técnicas didácticas utilizadas en el desarrollo de los mismos. Serán de carácter preferentemente grupal y se calificarán en función del desempeño de los miembros del subgrupo en el análisis y la resolución de las situaciones planteadas. El número de evaluaciones a aplicar en cada caso dependerá de las características del MT, (objetivos perseguidos, carga horaria).

En algunos casos de MT de corta duración podrán efectuarse evaluaciones individuales en el aula o fuera de ella, para las que los participantes dispondrán de un plazo no mayor a 15 días para su entrega.

La información de las evaluaciones será suministrada por la UDELAR al EAP cada vez que finalice un MT para un determinado grupo de funcionarios.

CULMINACIÓN, EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS PROYECTOS DE MEJORA DE GESTIÓN (PMG)

Los PMG que serán desarrollados por los participantes en grupos de entre 3 y 8 funcionarios y guiados durante todo su proceso por un tutor, se considerarán aprobados cuando se den las siguientes condiciones:

- sean implantados, en un plazo no mayor a los 8 meses, en forma satisfactoria a juicio del tutor correspondiente y de los superiores jerárquicos (SJ) de los funcionarios participantes en el PMG.
- se den por culminados a juicio del tutor en consulta con el SJ, en los casos que su implantación no haya resultado exitosa por razones que trascienden a la propia responsabilidad de los funcionarios involucrados en el PMG, siempre que el tutor considere que el proyecto en sí mismo reúne todas las condiciones en cuanto a su formulación, desarrollo, conclusiones y nivel de implantación. El tutor en consulta con los SJ de los funcionarios puede considerar que el PMG en sí mismo está aprobado.

La información final relativa a cada PMG será suministrada al EAP por los tutores cuando se den cualesquiera de las condiciones nombradas anteriormente.

EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS TALLERES DE INTEGRACIÓN (TIG)

El TIG está concebido en sí mismo como una actividad final de nivelación e integración de los conocimientos adquiridos y habilidades desarrolladas a través de todo el PFG, que consistirá en la resolución de un caso de estudio, el mismo será realizado por los participantes en forma grupal, en la cantidad de subgrupos que determinen los tutores encargados del mismo.

La información de las evaluaciones de los TIG será suministrada por los tutores al EAP cada vez que finalice un TIG.

CALIFICACIONES

Se determinarán 3 niveles de calificación para los MT y los PMG. Las mismas serán las siguientes:

- **APROBADO**, cuando se considere que el rendimiento alcanzado es adecuado a los objetivos de aprendizaje y performance esperados
- **NO APROBADO**, cuando se considere que el rendimiento alcanzado es insuficiente.

En casos excepcionales, cuando se considere que el rendimiento de los participantes es muy destacado en relación con los objetivos de aprendizaje y performance esperados, se podrá utilizar la calificación **APROBADO CON MENCIÓN**.

La certificación final del PFG se realizará a aquellos funcionarios que aprueben todos los MT y PMG.

3. **RESPONSABILIDADES Y PERFIL DE FORMACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL DE TUTORES, DOCENTES Y COORDINADORES.**

a) **Tutores**

Deberán ser docentes universitarios de grado superior, (Profesor Titular, Agregado o Adjunto) con formación que les permita la coordinación y orientación de grupos de trabajo, y poseer conocimientos sobre funcionamiento de organizaciones. Se preferirán especialistas en organización con competencia en el uso de metodologías de mejora continua o gestión de proyectos. Se valorará especialmente la formación y experiencia en consultoría gerencial y en programas de formación y desarrollo gerencial. La tutoría de PMGs integrados por funcionarios de Jefatura podrá ser ejercida por Profesores Adjuntos o Asistentes.

b) **Docentes de MT**

Para impartir los MT a la Dirección Superior y Dirección Media, deberán ser o haber sido Profesores Titulares, Agregados o Adjuntos. Excepcionalmente, y en atención a una comprobada especialización, podrán designarse Asistentes. Podrán ser responsables de los cursos dirigidos a las Jefaturas, los Profesores Adjuntos o Asistentes. En todos los casos, se preferirán aquellos docentes que posean experiencia en formación permanente de egresados universitarios o de personal de dirección de organizaciones públicas o privadas. Se valorarán los conocimientos de las organizaciones públicas y especialmente en gobiernos locales.

Especialmente se tendrá en cuenta el dominio de técnicas participativas para el desarrollo de las actividades de formación en grupos.

c) **Coordinador Académico**

Deberá ser un docente universitario con amplia experiencia en el manejo de proyectos complejos desarrollados en organizaciones públicas. Se valorará especialmente la trayectoria docente en la UDELAR, la experiencia en programas de formación y desarrollo gerencial y los antecedentes en tareas de coordinación interinstitucional e intraorganizacional. Éste trabajará en régimen no inferior a 25 horas semanales promediales de dedicación y sus funciones y responsabilidades principales consistirán en:

- ejercer la coordinación académica de los docentes de los MT y los tutores de los PMG, siendo referente para garantizar la calidad y pertinencia del servicio;
- responder por la coherencia y consistencia de los contenidos propuestos para los Módulos Temáticos (MT) y por su articulación con el diseño de los Proyectos de Mejora de Gestión (PMG);
- evaluar periódicamente el avance del Plan y el cumplimiento de los objetivos;
- evaluar conjuntamente con el EAP que en el desarrollo del Plan los contenidos, metodología de enseñanza-aprendizaje, bibliografía y material didáctico y supervisión de los PMGs se ajusten a los requerimientos de la IMM, y de ser necesario introducir cambios y ajustes tomando en cuenta las evaluaciones de reacción aplicadas y los resultados obtenidos.
- Participar en la organización y dirección de los TIN y de los TIG.

d) **Coordinación logística y administrativa**

Estará a cargo de un funcionario/s universitario/s con experiencia en tareas de apoyo administrativo a la docencia que requieran una importante coordinación intrauniversitaria o interinstitucional.

Deberá cubrirse todo el tiempo de desarrollo de los programas con personal idóneo cuyas funciones principales consistirán en asegurar la provisión, por parte de la UDELAR, de los servicios de infraestructura, adquisición de insumos y reproducción de material didáctico en tiempo y forma, articulando su accionar con la IMM a través de su vinculación con el EAP.

4. **EVALUACIÓN DE DOCENTES Y TUTORES**

Se realizarán evaluaciones a los docentes y tutores en distintas instancias:

- a) **Evaluaciones de seguimiento:** Se realizarán evaluaciones de seguimiento a los docentes y tutores, mediante visitas a los talleres, módulos temáticos y a los grupos de tutoría, a través de las cuales se valorará el cumplimiento de los objetivos, las técnicas didácticas utilizadas y las cualidades pedagógicas de cada uno. Dichas visitas servirán para obtener información para la toma de acciones correctivas si fueran necesarias, para el cumplimiento de los objetivos de formación.
- b) **Evaluaciones de reacción por parte de los participantes:** Se medirá la calidad del PFG a la finalización de cada una de las actividades previstas, a través de las cuales se valorará el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje, los contenidos programáticos, metodologías y técnicas didácticas aplicadas, su utilidad y aplicación, así como el desempeño de los docentes y tutores. Dichas evaluaciones permitirán introducir los cambios y mejoras que fueran necesarios en las actividades siguientes.

5. **RESPONSABILIDADES DE LA UDELAR Y DE LA IMM EN LA EJECUCIÓN**

a) **Responsabilidades de la UDELAR**

Durante el desarrollo del Plan la UDELAR deberá suministrar los siguientes productos:

- a) Talleres de inducción.
b) Módulos temáticos.
c) Tutorías.
d) Talleres de integración.
e) Material didáctico para todos los participantes del PFG en forma impresa y para el EAP en forma digital.
f) Evaluaciones de la participación individual y/o grupal de los funcionarios municipales.
g) Informe evaluatorio de cada PMG.
h) Informes de avance del Plan de Formación y Desarrollo Gerencial.
i) Diseño y sistematización de resultados de las evaluaciones de reacción a los participantes del Plan.
j) Certificación de participación en el Plan.

La UDELAR deberá efectuar las siguientes actividades:

- 
- a) Elaborar conjuntamente con el Equipo de Administración del Programa de la IMM (EAP), el cronograma trimestral y semestral de actividades a desarrollar para dar cumplimiento al Plan de Formación y Desarrollo Gerencial.
 - b) En función de las actividades previstas para cada trimestre, elaborar, junto con el EAP, las Notas Reversales para el pago de los recursos humanos y materiales proporcionados por la UDELAR, las que serán remitidas a la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión de la IMM para su registro y tramitación.
 - c) Designar los coordinadores, docentes y tutores.
 - d) Diseñar el contenido específico de los cursos/talleres.
 - e) Seleccionar la bibliografía básica.
 - f) Diseñar y elaborar las carpetas de los participantes referidas en la página 3, Metodología para los Módulos Temáticos.
 - g) Conducir los Talleres Iniciales de Inducción (TIN)
 - h) Dictar los Cursos/Talleres de los Módulos Temáticos (MT)
 - i) Supervisar y efectuar el seguimiento a través de las tutorías de los Proyectos de Mejora de Gestión (PMG)
 - j) Mantener reuniones periódicas con los Superiores Jerárquicos (SJ) de los funcionarios que están realizando sus proyectos de mejora de gestión (PMG)
 - k) Conducir los Talleres Finales de Integración (TIG)
 - l) Efectuar las evaluaciones individuales y/o grupales de los asistentes.
 - m) Llevar los registros de asistencia a los cursos.
 - n) Elaborar periódicamente informes de avance de la ejecución del programa.
 - o) Aplicar conjuntamente con la IMM evaluaciones de reacción de los participantes en los cursos y en la ejecución de los PMG.
 - p) Coordinar la ejecución, seguimiento y evaluación del PFG con el EAP.
 - q) Emitir conjuntamente con la IMM los certificados de participación a los asistentes que completen el programa de acuerdo a los criterios establecidos.

Condiciones generales – Contenidos Específicos de los MT

- a) La UDELAR deberá remitir a la IMM los antecedentes docentes y profesionales de los coordinadores, de los docentes de los MT iniciales obligatorios y tutores propuestos, antes del 15 de abril de 2004, previo a su designación.
- b) En esa misma oportunidad deberá presentar la propuesta de contenidos para los MT iniciales obligatorios, la metodología a aplicar en cada caso, las técnicas didácticas y la bibliografía de acuerdo al marco del diseño global.
- c) La UDELAR deberá remitir a la IMM los antecedentes académicos y profesionales de los docentes seleccionados para impartir los MT opcionales y deberá presentar la propuesta de contenidos para los mismos, la metodología a aplicar en cada caso, las técnicas didácticas y la bibliografía, de acuerdo al marco del diseño global, todo ello antes del 30 de junio de 2004.
- d) La UDELAR deberá entregar al EAP para su aprobación, los contenidos de la carpeta de los participantes a que se refiere en la página 4, Metodología para los Módulos Temáticos, con una anticipación de 20 días previos al inicio de cada módulo, la que luego deberá ser distribuida a los participantes por lo menos con una semana antes del inicio de cada módulo para la lectura previa de todo el material necesario para desarrollo de las actividades del módulo.

Evaluación de la propuesta técnica

La IMM evaluará a través de una comisión nombrada a este efecto, las propuestas de contenidos temáticos y metodologías así como el cuerpo docente y de tutores que proponga la UDELAR. La Comisión Evaluadora determinará si la propuesta se ajusta sustancialmente al diseño global de este programa.

Toda diferencia significativa que en forma fundamentada se introduzca en las condiciones o estructura estipulada, será analizada en forma conjunta con la UDELAR previo a la resolución que tome esta Comisión al respecto.

Condiciones específicas

- a) La IMM pagará las horas presenciales dedicadas a tareas de docencia en los MT, de conducción en los TIN y en los TIG. El valor asignado a la hora-aula de los docentes incluye además, la preparación de clases y del material didáctico correspondiente, las evaluaciones de control, las reuniones de coordinación académica y los informes de seguimiento del PFG, de acuerdo a los parámetros presupuestales pre-establecidos a estos efectos. También comprende el costo de todos los materiales de apoyo, en soporte impreso y magnético.
- b) En el caso de las tutorías, el importe incluye además de las horas presenciales de seguimiento de los PMG y de coordinación con los superiores jerárquicos (SJ), las horas de dedicación en reuniones de coordinación académica, evaluaciones, informes de seguimiento, de acuerdo a los parámetros presupuestales pre-establecidos para tales actividades.
- c) Los tutores y el Coordinador Académico deberán participar de un taller de inducción organizado por la IMM y conducido por el consultor a cargo del diseño del PFG, que será una condición necesaria para su admisión en el programa y por lo tanto no estará compensado por retribución monetaria alguna. Dicho taller podrá oscilar entre 24 y 32 horas- aula.
- d) Si por alguna razón fuera necesario sustituir a alguno de los tutores durante el período de ejecución de este programa, el sustituto deberá asistir a una instancia supletoria del taller de inducción cuya modalidad será establecida oportunamente por el EAP.
- e) La UDELAR deberá proveer todo el material didáctico y las referencias bibliográficas de los MT, en soporte impreso para los participantes y magnético para el EAP, compatible con el software de la IMM, para ser incorporados a la biblioteca digital a ser creada por la IMM.
- f) La IMM reconoce la propiedad intelectual de los contenidos y materiales didácticos desarrollados por la UDELAR para el PFG. A su vez la UDELAR autorizará a la IMM para hacer uso de tales materiales en otros cursos y actividades destinados a sus funcionarios después de finalizar el presente Convenio Específico. En ese caso deberá aclararse la propiedad intelectual del mismo.
- g) A los efectos de que la IMM, pueda desarrollar efectivamente dichos cursos y actividades posteriores a la ejecución del PFG, la UDELAR permitirá la presencia en calidad de observadores, de docentes de la IMM en los módulos temáticos, con el objeto de que puedan interiorizarse de los contenidos temáticos y apreciar las técnicas pedagógicas utilizadas. La IMM deberá notificar de tal intención con la debida anticipación.
- h) La IMM realizará visitas a las distintas sesiones de trabajo del PFG a efectos de evaluar las técnicas pedagógicas aplicadas y de obtener información acerca del cumplimiento de los objetivos.

- i) El Coordinador Académico analizará conjuntamente con el EAP y el Consultor contratado por la IMM para el monitoreo y seguimiento del PFG, los resultados de las evaluaciones de reacción de los funcionarios participantes del PFG, los informes de los docentes y de los tutores y los informes de las visitas realizadas a los grupos, debiendo tomar acción correctiva en caso de que no se esté cumpliendo con la calidad de servicio requerida.
- j) Ante cualquier problema relacionado con la prestación de los servicios incluidos en este documento, la primera instancia para su resolución estará constituida por el EAP de la IMM y el Coordinador de la UDELAR. La instancia siguiente estará constituida por la Dirección del Departamento de RRHH y Materiales y la Dirección de la División de Administración de Personal de la IMM y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- k) La UDELAR deberá remitir a la IMM los antecedentes docentes y profesionales de los coordinadores y de los docentes y tutores propuestos, indicando en el caso de los docentes cuál o cuáles serán los MT para los que se los propone, los que deberán contar con el aval de la IMM, previo a su designación. Si por alguna razón fuera necesario sustituir alguna de estas personas en el transcurso de la ejecución del PFG, se deberán presentar los antecedentes al EAP para la correspondiente aprobación por parte de la IMM.
- l) Los objetivos y la duración de los MT ofrecidos deberán respetar lo especificado en los términos de este convenio. Los contenidos y la bibliografía entregada por la IMM a la Comisión de la UDELAR, tienen un carácter orientador y podrán ser modificados en la propuesta técnica que presente la Universidad, procurando mantener sus aspectos sustantivos, siempre y cuando no se tergiverse el espíritu original.



b) Responsabilidades de la IMM

La administración del PFG estará a cargo del Equipo de Administración (EAP). Las funciones y responsabilidades del mismo serán las siguientes:

- a) Organizar todas las actividades vinculadas con la participación de los funcionarios de conducción en el PFG.
- b) Efectuar todas las coordinaciones necesarias entre los distintos actores involucrados en el PFG.
- c) Organizar la oferta de MT obligatorios y opcionales, adecuando la oferta de módulos optativos a la demanda real.
- d) Estimar con suficiente antelación la demanda potencial de participación en los MT y PMG, en función del calendario de concursos para proveer los puestos de conducción municipales. Ajustar en consecuencia los cronogramas de actividades del PFG y mantener informada a la UDELAR al respecto.
- e) Organizar el Taller de Inducción para tutores y el Coordinador Académico a cargo del consultor del diseño del PFG.
- f) Facilitar en la medida en que sea necesario la relación entre los SJ y los tutores.
- g) Administrar la base de datos del PFG.
- h) Proveer la logística para la realización de las actividades a desarrollar en la IMM y controlar la disponibilidad de los recursos cuando ellas tengan lugar en las instalaciones proporcionadas por la UDELAR.
- i) Tomar conocimiento de los contenidos de la Carpeta del Participante presentada por la UDELAR para los distintos módulos y eventualmente sugerir modificaciones ante el Coordinador Académico.
- j) Controlar el avance y cumplimiento del programa

- 
- k) Monitorear el funcionamiento de los grupos de tutoría, tanto en lo que hace a su correcto funcionamiento como al cumplimiento de las horas presupuestadas.
 - l) Propiciar las acciones correctivas que fueren necesarias frente a eventuales desvíos respecto de lo programado o de los resultados esperados.
 - m) Organizar las visitas a los grupos de los MT y de las reuniones de tutoría, en conjunto con el Consultor contratado por la IMM para el monitoreo y seguimiento del PFG.
 - n) Proveer información al consultor contratado por la IMM para el monitoreo y seguimiento del PFG para que éste pueda evaluar la marcha del programa y efectuar sus recomendaciones.
 - ñ) En función de las actividades previstas para cada trimestre, elaborar, junto con el Coordinador Académico, las Notas Reversales para el pago de los recursos humanos y materiales proporcionados por la UDELAR, las que serán remitidas a la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión de la IMM para su registro y tramitación.
 - o) Elaborar informes mensuales sobre el total de horas docentes y de tutoría efectivamente realizadas en el mes, con destino a la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión a efectos de ajustar los montos de las siguientes Notas Reversales
 - p) Informar a la Directora General del Departamento de RRHH y Materiales, a la Dirección de la División de Administración del Personal y a la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión de la IMM de eventuales incumplimientos o desvíos del programa, para que se tomen las medidas correctivas necesarias.
 - q) Realizar el seguimiento financiero de la ejecución del Convenio Específico con la UDELAR, junto con la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión de la IMM.
 - r) Proveer el equipamiento tecnológico necesario para la ejecución del PFG.

6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE EJECUCIÓN DEL PLAN Y EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

El sistema de seguimiento del Plan de Formación Gerencial deberá contemplar la producción de información relevante para la toma de decisiones, tanto en el aspecto operativo como para medir o cuantificar el impacto y/o efecto de las actividades llevadas adelante por el PFG.

Se identificaron tres niveles de toma de decisiones en los aspectos relacionados al PFG, requiriendo cada uno de ellos información con distinto grado de detalle y frecuencia. Para ello se seleccionaron una serie de indicadores, que se desagregan de acuerdo al nivel al que la información esta dirigida.

- En un primer nivel se ubica el máximo órgano de toma de decisiones, la Comisión de la Reforma Municipal.
- En un segundo nivel se identifica al Departamento de Recursos Humanos y Materiales, la División Administración de Personal y a la Unidad de Coordinación del Programa de Modernización de la Gestión Municipal, (UCPMG).
- En el tercer nivel se encuentra al Equipo de Administración de Proyecto, (EAP).

Ver Anexo A.

7. IDENTIFICACIÓN DE MÓDULOS TEMÁTICOS DE CONTRATACIÓN EXTERNA

Si la IMM a través de sus autoridades competentes, considera la conveniencia que algunos MT u otras actividades curriculares, de especial interés municipal, estén a cargo de reconocidos especialistas con prestigio internacional en la materia, acordará esta participación con el Coordinador Académico de la UDELAR, quien presentará el presupuesto de esos módulos temáticos incluyendo todos los costos (honorarios, traslados, estadía) para la aceptación de la erogación respectiva por parte de la IMM. Esta opción podrá ser ejercida también por iniciativa de la UDELAR.

8. LOGÍSTICA

Instalaciones y Equipamiento

La UDELAR pondrá a disposición del PFG como mínimo la infraestructura y equipamiento que se detallan:

- 3 aulas con condiciones adecuadas de comodidad, iluminación, ventilación, calefacción, mobiliario acorde para 25 participantes, que permitan diversas formas de distribución del equipamiento como para adecuarse a distintas modalidades de trabajo.
- 2 salas de reuniones con un área mínima de 12 metros cuadrados.
- Servicios higiénicos suficientes para una población simultánea de entre 40 y 60 personas, equipados con todos los implementos necesarios.
- Servicio de cafetería.

Servicio de Bedelía y Administración del Plan

La IMM proporcionará la gestión informatizada de la Bedelía y el equipamiento tecnológico de soporte para la ejecución del Plan, según se detalla en el punto 5 b) Responsabilidades de la IMM.

9. COSTOS Y CONDICIONES DE PAGO.

El Convenio Específico suscrito el 29 de diciembre de 2003 entre la Intendencia Municipal de Montevideo y la Universidad de la República tiene por finalidad que esta Institución ejecute el Plan de Formación y Desarrollo Gerencial incluido en el Programa de Modernización de la Gestión Municipal, que se lleva adelante a través del Contrato de Préstamo 1425/OC-UR suscrito entre la República Oriental del Uruguay y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Este Convenio se financiará con recursos provenientes de la contraparte municipal, por un monto de hasta \$ 8.033.010 (ocho millones treinta y tres mil diez pesos), de acuerdo a lo previsto en el Plan Operativo Anual 2004 aprobado por la IMM y el Banco.

Costos Unitarios

El costo unitario de las actividades detalladas en los capítulos técnicos que preceden, será el siguiente:

- a) Un costo fijo de \$ 1.584.000 (un millón quinientos ochenta y cuatro mil pesos uruguayos), que comprende la coordinación académica y logística y el uso de la infraestructura locativa, correspondiente a 18 meses de actividades de formación,

que comenzarán a partir de la intervención del gasto por parte del Tribunal de Cuentas.

- b) Un costo de \$ 1210 (mil doscientos diez pesos) por hora presencial de curso para los Talleres de Inducción e Integración y los Módulos Temáticos dirigidos a la Dirección Superior y Dirección Media. Dicho importe incluye los descansos intermedios, matutinos y vespertinos, y las siguientes actividades docentes: propuesta de contenido y bibliografía del Módulo, reuniones de coordinación y seguimiento académico, así como preparación de las técnicas didácticas y definición de los materiales para la carpeta de los participantes, desarrollo de los cursos presenciales, preparación de actividades de evaluación y corrección de las mismas.
- c) Un costo de \$ 945 (novecientos cuarenta y cinco pesos) por hora presencial de curso para los Talleres de Inducción e Integración y los Módulos Temáticos dirigidos a Jefaturas. Dicho importe incluye los descansos intermedios, matutinos y vespertinos, y las siguientes actividades docentes: propuesta de contenido y bibliografía del Módulo, reuniones de coordinación y seguimiento académico, así como preparación de las técnicas didácticas y definición de los materiales para la carpeta de los participantes, desarrollo de los cursos presenciales, preparación de actividades de evaluación y corrección de las mismas.
- d) Un costo de \$ 185 (ciento ochenta y cinco pesos) por hora presencial de curso para los Talleres de Inducción, de Integración y los Módulos Temáticos, para los materiales utilizados en las técnicas didácticas y la confección de la carpeta de los participantes.
- e) Un costo de \$ 42.250 (cuarenta y dos mil doscientos cincuenta pesos uruguayos) por PMG de Dirección Superior, los que se establecen en 50 horas a un costo de \$ 845 (ochocientos cuarenta y cinco pesos uruguayos) por hora. Dicho importe incluye las tareas y materiales de preparación a realizar por el tutor, las reuniones presenciales con los integrantes de los PMGs a su cargo, las reuniones de coordinación con los respectivos Superiores Jerárquicos, así como la atención de consultas vía correo electrónico.
- f) Un costo de \$ 38.025 (treinta y ocho mil veinticinco pesos uruguayos) por PMG de Dirección Media, los que se establecen en 45 horas a un costo de \$ 845 (ochocientos cuarenta y cinco pesos uruguayos) por hora. Dicho importe incluye las tareas y materiales de preparación a realizar por el tutor, las reuniones presenciales con los integrantes de los PMGs a su cargo, las reuniones de coordinación con los respectivos Superiores Jerárquicos, así como la atención de consultas vía correo electrónico.
- g) Un costo de \$ 27.400 (veintisiete mil cuatrocientos pesos uruguayos) por PMG de Jefatura, los que se establecen en 40 horas a un costo de \$ 685 (seiscientos ochenta y cinco pesos uruguayos) por hora. Dicho importe incluye las tareas y materiales de preparación a realizar por el tutor, las reuniones presenciales con los integrantes de los PMGs a su cargo, las reuniones de coordinación con los respectivos Superiores Jerárquicos, así como la atención de consultas vía correo electrónico.

Forma de Pago

A partir de la intervención del gasto por parte del Tribunal de Cuentas, se firmará la primera Nota Reversal de una serie de seis Notas trimestrales consecutivas que determinarán los montos a pagar en el trimestre respectivo, por concepto de la ejecución de los rubros que se detallan a continuación. Si las actividades previstas excedieran el plazo de 18 meses calendario, debido a un acuerdo de ambas partes de suspensión temporal, se firmará una séptima Nota Reversal. Las Notas Reversales se pagarán dentro de los siete días hábiles posteriores a su firma.

- a) Actividades de cursos y tutoría: se realizarán seis pagos de \$ 873.951 (ochocientos setenta y tres mil novecientos cincuenta y un pesos) cada uno, correspondiente a las horas presenciales de talleres y módulos temáticos y a las horas de tutoría previstas para cada trimestre de actividades. A partir del segundo pago trimestral, se incorporará al mismo el ajuste, en más o en menos, del costo de las actividades efectivamente realizadas en el trimestre anterior. El último pago trimestral se ajustará de acuerdo a las previsiones de ejecución para ese trimestre.
- b) Material didáctico: en las mismas oportunidades, se realizarán seis pagos de \$ 85.040 (ochenta y cinco mil cuarenta pesos) correspondientes al gasto de material didáctico por hora presencial de talleres y módulos temáticos. Los mismos se ajustarán en la forma prevista en el inciso a).
- c) Costos fijos de coordinación, apoyo administrativo e instalaciones locativas: en las mismas oportunidades, se realizarán seis pagos de \$ 264.000 (doscientos sesenta y cuatro mil pesos). Los mismos se ajustarán en la forma prevista en el inciso a) y de acuerdo al número de meses de actividades de formación realizadas.
- d) Conferencistas extranjeros: se abonará lo previsto para el trimestre corriente, hasta un monto total de \$ 300.000 (trescientos mil pesos).

Los montos expresados en los incisos a), b) y c) se actualizarán semestralmente por el IPC, aplicándose dicha actualización a los valores unitarios de las horas, de los materiales por hora aula y de los costos fijos mensuales y, por tanto, a las cantidades impagas.

10. CRONOGRAMA GENERAL DE EJECUCIÓN Y CALENDARIO ESPECÍFICO DE LOS PRIMEROS 9 MESES.

Cronograma General Abril-Diciembre 2004.

TIN para Tutores	Abril	2004
Talleres de Inducción (TIN) DS y D.	Mayo	2004
Módulos Iniciales DS y D.	Mayo -Agosto	2004
Módulos Temáticos (Opcionales), DS y D.	Agosto-Noviembre	2004
Talleres de Integración (TIG) DS y D.	Noviembre-Diciembre	2004
Talleres de Inducción J. Grupo 1	Julio	2004
Módulos Iniciales J. Grupo 1	Agosto - Setiembre	2004
Módulos Temáticos (Opcionales), J. Grupo 1	Octubre-Noviembre	2004
Talleres de Integración (TIG) J Grupo 1	Diciembre	2004
Talleres de Inducción (TIN) J. Grupo 2	Octubre	2004
Módulos Iniciales J. Grupo 2	Octubre-Diciembre	2004

Este cronograma considera la población objetivo que está actualmente en condiciones de comenzar con el PFG.

Calendario Específico Abril - Diciembre 2004.

Ver Anexo B. El mismo está sujeto a las modificaciones que sean necesarias para superar los imprevistos que surjan durante el desarrollo del plan.

Para constancia y como prueba de conformidad, se firman dos ejemplares de igual tenor en el lugar y fecha arriba indicados.



Ing. Rafael Guarga
Rector de la
Universidad de la República



Esc. Hyara Rodríguez
Directora General del Departamento de
Recursos Humanos y Materiales de la
Intendencia Municipal de Montevideo

ANEXO A

Sistema de seguimiento de ejecución del plan y de evaluación del cumplimiento de objetivos

ANEXO A

I) Indicadores destinados a la Comisión de la Reforma Municipal.

- a) Población Capacitada por el Plan (PCP).
Objetivo: Medir el porcentaje de la población objetivo que completa exitosamente el PFG.
- b) Indicador Global de Deserción del PFG (IGD).
Objetivo: Medir la tasa global de deserción del PFG, cualquiera sea su causa.
- c) Indicador de Participación en el Plan (IPP).
Objetivo: Medir el porcentaje de la población objetivo que ha iniciado actividades en el PFG.
- d) Indicador de PMG's Iniciados o Activos en el PFG.
Objetivo: Medir la cantidad de PMG's que son iniciados o se encuentran activos en el PFG.
- e) Indicador de Eficacia de los PMG (IEP).
Objetivo: Medir la proporción de los PMG's que lograron completar con éxito y en plazo sus objetivos sobre el total de PMG's terminados.
- f) Indicador de Impacto de los PMG.
Objetivo: Medir el impacto que han tenido los Proyectos de Mejora de la Gestión en el desempeño de la organización.

II) Indicadores destinados al Departamento de Recursos Humanos, División Administración de Personal y Unidad de Coordinación del Programa (UCPMG).

- a) Población capacitada por el Plan (PCP).
Objetivo: Medir el porcentaje de la población objetivo que completa exitosamente el PFG.
- b) Indicador Global de Deserción del PFG (IGD).
Objetivo: Medir la tasa global de deserción del PFG, cualquiera sea su causa.
 - b1. Indicador de Deserción del PFG por Abandono de las Actividades Curriculares (IDAAC).
Objetivo: Medir el nivel de deserción de los participantes al PFG ocasionadas por el abandono de actividades curriculares, considerándose tales a los TIN; MT y TIG.
 - b2. Indicador de Deserción del PFG por Abandono del PMG (IDAP).

Objetivo: Medir el nivel de deserción de los participantes al PFG, que realizan PMG, ocasionadas por el abandono de los mismos.

c) Indicador de Participación en el Plan (IPP).

Objetivo: Medir el porcentaje de la población objetivo que ha iniciado actividades en el PFG.

d) Indicador de PMG's Iniciados o Activos en el PFG (IPI).

Objetivo: Medir la cantidad de PMG's que son iniciados o se encuentran activos en el PFG.

e) Indicador de Eficacia de los PMG (IEP).

Objetivo: Medir la proporción de los PMG's que lograron completar con éxito sus objetivos sobre el total de PMG's terminados.

e1. Población Objetivo que logro completar sus PMG con éxito.

Objetivo: Medir la proporción de la población objetivo que logró completar con éxito los objetivos de sus PMG's sobre el total población.

f) Indicador de Impacto de los PMG.

Objetivo: Medir el impacto que han tenido los Proyectos de Mejora de la Gestión en el desempeño de la organización.

g) Indicador de Ejecución Presupuestal.

Objetivo: Medir la cuota de ejecución presupuestal del Plan. (1)

h) Indicador de Ejecución Presupuestal Combinado.

Objetivo: Medir la relación existente entre la ejecución presupuestal del Plan de formación Gerencial y el porcentaje de la población objetivo capacitada. (1)

(1) La implementación de estos indicadores depende de dos circunstancias: En primer lugar, que la UCPMG no obtenga esta información desde otras fuentes. En segundo lugar, que el EAP tenga acceso a la información de ejecución presupuestal necesaria para alimentar a estos indicadores.

III) Indicadores destinados al Equipo de Administración del Proyecto.

a) Población capacitada por el Plan (PCP).

Objetivo: Mide el porcentaje de la población objetivo que completa exitosamente el PFG.

b) Eficiencia en el Uso de los Recursos (EUR).

Objetivo: Cuantificar el nivel de eficiencia en el uso de los recursos de capacitación del plan.

b1. Eficiencia del Uso de los Recursos en los TIN.

Objetivo: Cuantificar en los TIN el nivel de eficiencia en el uso de los recursos de capacitación del plan.

b2. Eficiencia del Uso de los Recursos en los MT.

Objetivo: Cuantificar en los MT el nivel de eficiencia en el uso de los recursos de capacitación del plan.

- b3. Eficiencia del Uso de los Recursos en los PMG.
Objetivo: Cuantificar en los PMG el nivel de eficiencia en el uso de los recursos de capacitación del plan.
- c) Indicador Global de Deserción del PFG (IGD).
Objetivo: Medir la tasa global de deserción del PFG, cualquiera sea su causa.
- c 1. Indicador de Deserción del PFG por Abandono de las Actividades Curriculares (IDAAC).
Objetivo: Medir el nivel global de deserción de los participantes del PFG, ocasionadas por el abandono de actividades curriculares, considerándose tales a los TIN; MT y TIG.
- c 2. Indicador de Deserción del PFG por Abandono del PMG (IDAP).
Objetivo: Medir el nivel de deserción de los participantes al PFG, que realizan PMG, ocasionadas por el abandono de los mismos.
- c 3. Indicadores Individuales de Deserción de las Actividades Curriculares (IDCI).
Objetivo: Medir la tasa de deserción en las actividades curriculares del PFG como ser TIN, TIG y MT. Consideradas individualmente.
- d) Indicador de PMG's Iniciados o Activos en el PFG (IPI).
Objetivo: Mide la cantidad de PMG's que son iniciados o se encuentran activos en el PFG.
- e) Duración Promedio de la ejecución de un PMG (DPP).
Objetivo : Medir el tiempo promedio, en días calendario, insumido en la ejecución de los PMG's. Debido a que existen plazos distintos para la culminación de los PMG's realizados por las Jefaturas de los realizados por los DS y D, se deberán utilizar dos indicadores idénticos calculados para estas poblaciones en forma separada.
- f) Indicador de Eficacia de los PMG (IEP).
Objetivo Medir la proporción de los PMG's que lograron completar con éxito sus objetivos sobre el total de PMG's terminados.
- f1. Población Objetivo que logró completar sus PMG con éxito.
Objetivo: Medir la proporción de la población objetivo que logró completar con éxito los objetivos de sus PMG's sobre el total población.
- g) Indicador de Impacto de los PMG.
Objetivo: Medir el impacto que han tenido los Proyectos de Mejora de la Gestión en el desempeño de la organización.
- h) Indicador de Satisfacción de los participantes con los PMG's.
Objetivo: Medir la satisfacción de los participantes que realizaron los PMG's en los siguientes aspectos:
1. Técnicas de enseñanza/aprendizaje.
 2. Desempeño de los tutores a cargo.

3. Utilidad de los PMG's como herramienta de aprendizaje.

i) Indicador de Ejecución Presupuestal (IEP).

Objetivo: Medir la cuota de ejecución presupuestal del Plan. (1)

j) Indicador de Ejecución Presupuestal Combinado (IEPC).

Objetivo: Medir la relación existente entre la ejecución presupuestal del Plan de formación Gerencial y el porcentaje de la población objetivo capacitada. (1)

(1) La implementación de estos indicadores depende de dos circunstancias: En primer lugar, que la UCPMG no obtenga esta información desde otras fuentes. En segundo lugar, que el EAP tenga acceso a la información de ejecución presupuestal necesaria para alimentar a estos indicadores.

k) Indicador de Participación en el Plan (IPP).

Objetivo: Medir el porcentaje de la población objetivo que ha iniciado actividades en el PFG.

k1. IPP para la Dirección Superior del nuevo dimensionado.

Objetivo: Medir el porcentaje de la Dirección Superior con puesto que ha iniciado actividades en el PFG.

k2. IPP para la Dirección del nuevo dimensionado.

Objetivo: Medir el porcentaje de la Dirección con puesto que ha iniciado actividades en el PFG.

k3. IPP para la Jefatura del nuevo dimensionado.

Objetivo: Medir el porcentaje de la Jefatura con puesto que ha iniciado actividades en el PFG.

k4. IPP global para Conducción con Puesto en el nuevo dimensionado.

Objetivo: Medir el porcentaje global de la Conducción con puesto en el nuevo dimensionado que ha iniciado actividades en el PFG.

k5. IPP para la Conducción sin puesto en el nuevo dimensionado.

Objetivo: Medir el porcentaje global de la Conducción sin puesto en el nuevo dimensionado que ha iniciado actividades en el PFG.

l) Indicador de Satisfacción de los Participantes en los TIN (IST).

Objetivo: Medir el desempeño de los TIN en los siguientes aspectos:

1. Técnicas de enseñanza/aprendizaje.
2. Desempeño de los docentes y/o tutores a cargo.
3. Desempeño del EAP en la organización de esta actividad.
4. Eficacia de los TIN en el logro de sus productos.

m) Indicador de Satisfacción de los Participantes en los MT (ISMT).

Objetivo: Medir el desempeño de los Módulos temáticos en los siguientes aspectos:

1. Técnicas de enseñanza/aprendizaje .
2. Desempeño de los docentes a cargo.
3. Desempeño del UDELAR en la organización de esta actividad.
4. Contenido de los MT y Aplicabilidad de los conocimientos impartidos en los mismos.

- n) Indicador de Satisfacción de los Participantes en los TIG (ISTI).
Objetivo: Medir el desempeño de los TIG en los siguientes aspectos:
1. Técnicas de enseñanza/aprendizaje .
 2. Desempeño de los docentes y/o tutores a cargo.
 3. Desempeño de la UDELAR en la organización de esta actividad.
 4. Eficacia de los TIG en el logro de sus productos.
- o) Indicador de Aprendizaje del Participante (IAP).
Objetivo: Medir mediante el uso del Anexo II, "Competencias de gestión para los roles de conducción de la IMM", el efecto de la formación recibida por el participante, desde la óptica del SJ y luego de transcurridos no menos de 30 días de aprobado el PFG.
- p) Indicador de aplicabilidad de la Formación recibida por el Participante (IFP).
Objetivo: Medir mediante el uso de una encuesta de reacción de los participantes, la aplicabilidad y utilidad en el puesto de trabajo de los conocimientos obtenidos en el PFG, luego de transcurridos no menos de 30 días de aprobado cada MT.

ANEXO B

**Cronograma Preliminar de Ejecución
Abril – Diciembre 2004**