



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

**ACUERDO COMPLEMENTARIO  
ENTRE LA INTENDENCIA MUNICIPAL DE CANELONES Y  
LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA – FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
DE ADMINISTRACIÓN**

En la ciudad de Montevideo, a los siete días del mes de setiembre del año dos mil siete, entre, **POR UNA PARTE:** La Intendencia Municipal de Canelones (en adelante IMC), representada por el Sr. Intendente, Dr. Marcos Carámbula, y el Secretario General, Prof. Yamandú Orsi, con domicilio en Tomás Berreta 370 de la ciudad de Canelones, **Y POR OTRA PARTE:** La Universidad de la República – Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (en adelante, la Facultad), representada por su Rector, Dr. Rodrigo Arocena, y el Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Cr. Walter Rossi, con domicilio en Av. Gonzalo Ramírez 1926 de la ciudad de Montevideo, convienen:

**CLÁUSULA PRIMERA – CONVENIO MARCO**

El 19/10/05 la Universidad de la República y la IMC suscribieron un Convenio Marco de Cooperación Técnica y Científica, con el objetivo general de colaborar entre las partes contratantes para el mejor desarrollo de sus respectivas finalidades y actividades.

En el art. 1º dicho convenio establece que “ la cooperación entre las partes podrá comprender las siguientes modalidades: b) organización de cursos, seminarios y conferencias sobre temas de interés nacional relacionados con la competencia de la IMC y el interés académico de la Universidad”

Con fecha 20 de julio de 2007 se firmó un Convenio Específico entre ambas instituciones con el objetivo de que la Facultad preste a la IMC asistencia para la ejecución de su Programa de Formación y Desarrollo Gerencial.

**CLÁUSULA SEGUNDA – FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DE LA IMC**

La IMC, se encuentra en proceso de modernización de su gestión con el objetivo de alcanzar mayores niveles de eficiencia y calidad en la prestación de servicios a la población, mediante el perfeccionamiento de los mecanismos administrativos, fiscales y tecnológicos, y la capacitación de sus funcionarios, en el marco de la nueva Matriz Institucional.

En el marco de este Programa, se prevé la realización de un Plan de Formación y Desarrollo Gerencial (en adelante PFDG) orientado a los funcionarios del Escalafón de Conducción de la IMC. El mismo deberá cubrir, a través de módulos temáticos (en adelante MT), el conjunto de tecnologías de gestión aplicables a las administraciones municipales, en sus distintos niveles de jerarquía, la formación en aspectos vinculados a liderazgo y cambio organizacional; así como la ejecución de



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

proyectos de mejora de gestión (PMG) que los destinatarios aplicarán en sus respectivas dependencias bajo la supervisión de tutores.

### **CLÁUSULA TERCERA – OBJETO**

En el marco del convenio descrito en la Cláusula primera, la IMC solicita a la Facultad su asistencia para la ejecución de su Programa de Formación y Desarrollo Gerencial, dirigido a aproximadamente 462 funcionarios de conducción y que deberá ejecutarse a partir de su firma, en un plazo estimado de 21 meses, en cuyo período se estima dictar hasta 2301 Horas docentes y ejercer hasta 1600 Horas de tutoría para un número estimado de 40 PMG.

El PFDG 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.

### **CLÁUSULA CUARTA – EQUIPOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES**

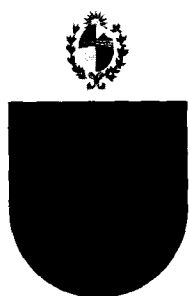
La IMC designará un Equipo de Administración del Programa (EAP) y la Facultad un Equipo de Coordinación Académica (ECA), quienes serán responsables conjuntamente del buen desarrollo del PFDG, estableciéndose las responsabilidades de ambos a continuación.

### **CLÁUSULA QUINTA - RESPONSABILIDADES DE LA FACULTAD EN LA EJECUCIÓN**

#### **Productos a suministrar**

Durante el desarrollo del PFDG la Facultad deberá suministrar los siguientes productos:

- a) Talleres de Presentación del Plan a la Conducción Política
- b) Talleres de Inducción (TIN)
- c) Módulos temáticos (MT)
- d) Tutorías
- e) Talleres de Integración (TIG)
- f) Material didáctico para el EAP en forma digital y un ejemplar impreso.
- g) Evaluaciones de la participación individual y/o grupal de los funcionarios municipales.
- h) Informe evaluatorio de cada PMG
- i) Informes de avance del PFDG
- j) Certificación de participación en el Plan, en conjunto con el EAP.



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

### **Actividades a efectuar**

La Facultad deberá efectuar las siguientes actividades:

- a) Elaborar, conjuntamente con el equipo de EAP, el cronograma trimestral y semestral de actividades a desarrollar para dar cumplimiento al PFDG.
- 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 Facultad, las que serán remitidas al Sr. Director General de Administración Daniel Muñoz para su registro y tramitación.
- c) Designar los docentes y tutores
- d) Diseñar el contenido específico de los cursos/talleres
- e) Seleccionar la bibliografía básica.
- f) Conducir los TIN
- g) Conducir los Talleres de Presentación del Programa para la Conducción Política
- h) Dictar los cursos/talleres de los MT
- i) Supervisar y efectuar el seguimiento a través de las tutorías de los PMG
- j) Mantener reuniones periódicas con los SJ de los funcionarios que estén realizando sus PMG
- k) Conducir los TIG
- l) Efectuar las evaluaciones individuales y/o grupales de los asistentes
- m) Elaborar periódicamente informes de avance de la ejecución del programa, en conjunto con el EAP.
- n) Aplicar, conjuntamente con la IMC evaluaciones de reacción de los participantes en los cursos y en la ejecución de los PMG
- o) Coordinar la ejecución, seguimiento y evaluación del PFDG con el EAP
- p) Emitir, conjuntamente con la IMC, 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 Facultad deberá remitir a la IMC los antecedentes docentes y profesionales de los coordinadores, de los docentes de los MT Iniciales y tutores propuestos, previo a su designación.
- b) En esa misma oportunidad, deberá presentar la propuesta de contenidos para los MT iniciales y obligatorios, la metodología a aplicar en cada caso, las técnicas didácticas y la bibliografía de acuerdo al marco del diseño global.
- c) La Facultad deberá remitir a la IMC los antecedentes académicos y profesionales de los docentes seleccionados para impartir los MT orientados 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 inicio de dichos MT.

- d) La Facultad deberá entregar al EAP para su aprobación los contenidos de la carpeta de los participantes, Metodología para los MT, con una anticipación de 30 días previos al inicio de cada módulo, la que luego será distribuida a los participantes por lo menos una semana antes del inicio de cada MT para la lectura previa de todo el material necesario para el desarrollo de las actividades del módulo. La distribución de los materiales a los participantes será responsabilidad de la IMC.

### **Responsabilidades y perfil de formación y experiencia profesional de tutores, docentes y coordinadores**

#### **a) Tutores**

Deberán ser o haber sido 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 PMG integrados por funcionarios de Jefatura podrá ser ejercida por Profesores Adjuntos o Asistentes.

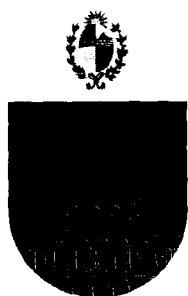
#### **b) Docentes de MT**

Para impartir los MT a la Conducción Política, los docentes 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 los demás funcionarios, 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 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) Integrantes del ECA**

Deberán ser docentes universitarios con experiencia en manejo de proyectos desarrollados en instituciones públicas. Se valorará especialmente la trayectoria docente en la UDELAR y los antecedentes en tareas de coordinación interinstitucional e intraorganizacional. Sus funciones y responsabilidades consistirán en:

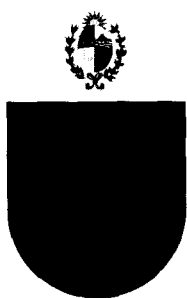


UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

- 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 MT y por su articulación con el diseño de los 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, la metodología de enseñanza-aprendizaje, la bibliografía y el material didáctico y supervisión de los PMG se ajusten a los requerimientos de la IMC, 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.

#### **Condiciones específicas**

- a) La IMC pagará las horas presenciales dedicadas a tareas de docencia en los MT, de conducción en los Talleres de Presentación, TIN y 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 PFDG, de acuerdo a los parámetros presupuestales preestablecidos a estos efectos. También comprende el costo de un ejemplar 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 SJ, las horas de dedicación en reuniones de coordinación académica, evaluaciones, informes de seguimiento, de acuerdo a los parámetros presupuestales establecidos para tales actividades.
- c) La Facultad deberá proveer un ejemplar de todo el material didáctico y las referencias bibliográficas de los MT, en soporte impreso y magnético al EAP.
- d) La IMC reconoce la propiedad intelectual de los contenidos y materiales didácticos desarrollados por la Facultad para el PFDG. A su vez la Facultad autorizará a la IMC para hacer uso de tales materiales en otros cursos y actividades destinados a sus funcionarios después de finalizar el presente Acuerdo Complementario. En ese caso deberá aclararse la propiedad intelectual del mismo.
- e) A los efectos de que la IMC pueda desarrollar efectivamente dichos cursos y actividades posteriores a la ejecución del PFDG la Facultad permitirá la presencia, en calidad de observadores, de docentes de la IMC en los módulos temáticos, con el objeto de que puedan interiorizarse de los contenidos temáticos y apreciar las técnicas pedagógicas utilizadas. La IMC deberá notificar de tal intención con la debida anticipación.
- f) La IMC realizará visitas a las distintas sesiones de trabajo del PFDG a los efectos de evaluar las técnicas pedagógicas aplicadas y de obtener información acerca del cumplimiento de los objetivos.



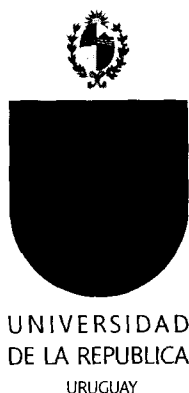
UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

- g) El ECA analizará conjuntamente con el EAP los resultados de las evaluaciones de reacción de los funcionarios participantes del PFDG, 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.
- h) 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 IMC y el ECA de la Facultad. La instancia siguiente estará constituida por la Directora de RRHH y el Decano de la Facultad.

#### **CLÁUSULA SEXTA – RESPONSABILIDADES DE LA IMC EN LA EJECUCIÓN**

La administración del PFDG estará a cargo del 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 PFDG.
- b) Efectuar todas las coordinaciones necesarias entre los distintos actores involucrados en el PFDG.
- c) Organizar la oferta de MT iniciales y orientados, adecuando la oferta de módulos a la demanda real.
- d) Facilitar en la medida en que sea necesario la relación entre los SJ y los tutores.
- e) Administrar la base de datos del PFDG
- f) Proveer la logística para la realización de las actividades
- g) Tomar conocimiento de la Carpeta del Participante presentada por la Facultad para los distintos módulos y eventualmente sugerir modificaciones ante el ECA.
- h) Controlar el avance y cumplimiento del programa.
- i) Monitorear el funcionamiento de los grupos de tutoría, tanto en lo que hace a su correcto funcionamiento como al cumplimiento de las horas presupuestadas.
- j) Propiciar las acciones correctivas que fueran necesarias frente a eventuales desvíos respecto de lo programado o de los resultados esperados.
- k) Organizar las visitas a los grupos de los MT y de las reuniones de tutoría.
- l) En función de las actividades previstas para cada trimestre elaborar, junto con el ECA, las Notas Reversales para el pago de los recursos humanos y materiales proporcionados por la Facultad, las que serán remitidas al Sr. Director General de Administración Daniel Muñoz, para su registro y tramitación.
- m) Elaborar informes mensuales sobre el total de horas docentes y de tutoría efectivamente realizadas en el mes, a efectos de ajustar los montos de las siguientes Notas Reversales.
- n) Realizar la coordinación logística y administrativa, con personal idóneo cuyas funciones principales consistirán en asegurar la provisión, por parte de la IMC, de los servicios de



infraestructura, adquisición de insumos y reproducción de materiales didácticos en tiempo y forma, articulando su accionar con la Facultad a través de su vinculación con el ECA.

### **Evaluación de la propuesta técnica**

La IMC 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 Facultad. 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 Facultad previo a la resolución que tome esta Comisión al respecto.

## **CLÁUSULA SEPTIMA. LOGÍSTICA**

### **Instalaciones y equipamiento**

La IMC pondrá a disposición del PFDG como mínimo la infraestructura y equipamiento que se detallan,

- 3 aulas con condiciones adecuadas de comodidad, iluminación, ventilación calefacción, mobiliario para 25 participantes, que permitan 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 15 y 25 personas, equipados con todos los implementos necesarios.
- Servicio de cafetería.

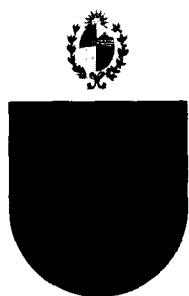
### **Servicios de Bedelía y administración del Plan**

La IMC proporcionará la gestión informatizada de la Bedelía y administración del Plan.

## **CLÁUSULA OCTAVA. COSTOS Y CONDICIONES DE PAGO**

### **Costos Unitarios**

El costo unitario de las actividades detalladas en los capítulos anteriores y anexos, será el siguiente:



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

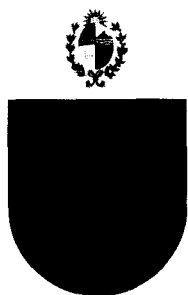
- a) Un costo fijo de \$ 83.000 (ochenta y tres mil pesos uruguayos) **por mes de actividad** que comprende la coordinación académica que comenzará a partir de la firma del presente Acuerdo y del inicio de las actividades.
- b) Un costo de \$ 1.300 (mil trescientos pesos uruguayos) por hora presencial de curso para los Talleres de Presentación, TIN, TIG y MT. 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 \$ 48,000 (cuarenta y ocho mil pesos uruguayos) por los PMG de Conducción Política, los que comprenden 40 horas a un costo de \$ 1200 por hora. Dicho importe incluye las tareas y materiales de preparación a realizar por el tutor, las reuniones presenciales con los integrantes del PMG a su cargo, las reuniones de coordinación con los respectivos SJ, así como la atención de consultas vía correo electrónico. En caso que el tutor deba desplazarse al Departamento de Canelones se reintegrarán los gastos de transporte.
- d) Un costo de \$ 32.000 (treinta y dos mil pesos uruguayos) por los PMG de los demás funcionarios, los que comprenden 40 horas a un costo de \$ 800 por hora. Dicho importe incluye las tareas y materiales de preparación a realizar por el tutor, las reuniones presenciales con los integrantes del PMG a su cargo, las reuniones de coordinación con los respectivos SJ, así como la atención de consultas vía correo electrónico. En caso que el tutor deba desplazarse al Departamento de Canelones se pagarán \$ 1300 (mil trescientos pesos uruguayos) por vez.
- e) Se computará una hora adicional de curso por cada docente por día que se traslade a Canelones y se reintegrarán los gastos de transporte contra entrega de boletos.

### Forma de pago

Luego de la firma del Acuerdo y previo al comienzo de las actividades, se firmará la primera Nota Reversal, previa intervención del gasto por parte del Tribunal de Cuentas, por las actividades previstas para el primer trimestre de ejecución del programa, firmándose al vencimiento de la misma una serie de Notas Reversales trimestrales consecutivas hasta la finalización del programa, que se establece en 21 meses, pudiendo renovarse por períodos de 6 meses adicionales en caso que sea necesario.

- a) Actividades de cursos y tutoría: se realizarán pagos trimestrales, correspondientes 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.





UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

- b) Costos fijos de coordinación: en las mismas oportunidades, se realizarán seis pagos de \$ 290.500 (doscientos noventa mil quinientos pesos uruguayos). Los mismos se ajustarán en la forma prevista en el inciso a) y de acuerdo al número de meses de actividades de formación realizadas.

Los montos expresados en los incisos a), b) y c) se actualizarán en los meses de enero y julio de cada año por el IPC del semestre inmediato anterior, aplicándose dicha actualización a los valores unitarios de las horas y de los costos fijos mensuales y, por tanto, a las cantidades impagas.

Dr. Rodrigo Arocena  
Rector  
UdelaR

Dr. Marcos Carámbula  
Intendente  
Intendencia Municipal de Canelones

Cr. Walter Rossi  
Decano  
Facultad de Ciencias  
Económicas y de Administración

Prof. Yamandú Orsi  
Secretario General  
Intendencia Municipal de Canelones

## **ANEXO I**

### **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 alineará 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 las(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 PFDG, a juicio del tutor correspondiente. En caso necesario, se procederá a ajustes en el alcance.

#### **Talleres de presentación**

El PFDG estará acompañado por una comunicación continua durante cada una de las etapas del mismo.

En la comunicación inicial se realizarán actividades de difusión y convocatoria a los participantes, con el fin de dar a conocer el PFDG (talleres de presentación), 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 PFDG 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.

Estos talleres se realizarán para cada nivel de conducción, y tendrán un máximo de 25 participantes

#### **TALLERES DE INDUCCIÓN (TIN)**

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

- visualicen y comprendan el diseño global del PFDG y sus objetivos generales;

- conozcan la oferta de Módulos Temáticos (MT), sus objetivos específicos, contenidos, requerimientos previos, carga horaria, fechas de realización y duración;
- establezcan relación con los tutores y conozcan las características del encuadre de trabajo.

En el caso de la Conducción Política, a través de los TIN se pretende que :

- visualicen y comprendan el diseño global del PDG y sus objetivos generales
- visualicen y comprendan el rol de la Conducción Política en la formulación, apoyo y seguimiento de los PMG de los funcionarios bajo su dirección.

### **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.

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 los PMG.

### **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 y un integrante del ECA.

### **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 estarán distribuidos en 3 trayectos de formación: Gestión Pública y Municipal, Planeamiento y Gestión Estratégica y Gestión Operativa.

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 PFDG. 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 PMG 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 utilizar 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 Power Point 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 Facultad para cada caso.

### **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.

### **Metodología para los TIG**

El objetivo básico del TIG consiste en la formulación inicial del PMG, la constitución de los grupos de tutoría en función de la afinidad de sus PMG, así como que los

participantes apliquen los conocimientos y las habilidades adquiridos en los MT 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 IMC.
- 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.

### **Formalización del PMG**

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

### **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 uno o dos tutores, ya que existirá una estrecha relación entre esta actividad y la que ellos desempeñan en el PFDG. 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.

### **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 máximo de finalización que no excederá los 8 meses, salvo casos excepcionales, debidamente fundados, que deberán ser aprobados por el tutor 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 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.

## **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 ejecución del PMG.

Los integrantes de cada PMG se reunirán con el tutor como mínimo en forma mensual, 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 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 ECA.

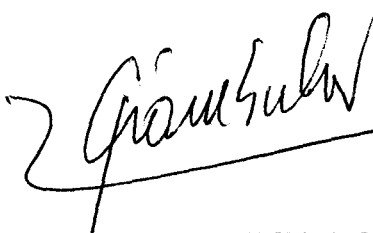
Es clave la figura del tutor, que acompañará a los grupos de PMG que le sean asignados en todo el trayecto del PFDG.

## **Participantes del PMG**

Cada tutor tendrá a su cargo un número de PMG a definir, cada uno de los cuales estará integrado por un determinado número de funcionarios, que podrá variar entre un mínimo de 5 (cinco) y un máximo de 8 (ocho).

## **Dirigido por**

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



## **ANEXO II SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

### **1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LOS PARTICIPANTES**

Para la acreditación del PFDG 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 MT 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 PFDG.
- 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)**

No corresponde aprobación de los TIN, siendo obligatoria la asistencia a los mismos para poder desarrollar el programa.

### **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 Facultad al EAP cada vez que finalice un MT para un determinado grupo de funcionarios.

## **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 PFDG, que consistirá en la formulación del PMG y la integración del grupo de PMG correspondiente. Asimismo, se resolverá 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.

### **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 PFDG se realizará a aquellos funcionarios que aprueben todos los MT y PMG.

## **2. EVALUACIÓN DE DOCENTES Y TUTORES**

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

### **a) Evaluación 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 PFDG 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.

