

4362

Exp. 131140-0013 88-12

ACUERDO COMPLEMENTARIO CTM SG-UNER-UdelaR

A los 11 días del mes de mayo de 2012, POR UNA PARTE, LA COMISIÓN TÉCNICA MIXTA DE SALTO GRANDE –en adelante la CTM– con sede en la República Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Avda. Leandro N. Alem Nº 449 Piso 7mo. y domicilio a efectos del presente Convenio en el Complejo Hidroeléctrico de Salto Grande, representada en este acto por los Sres. Gerentes Generales, Ing. Carlos Máscimo y Cdor. Hugo Maqueira –facultados a estos efectos por la Resolución CTM Nº 025/12–; POR LA OTRA PARTE, a) la FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RÍOS –en adelante la UNER– con domicilio en la calle Tavella Nº 1454, de la ciudad de Concordia, Provincia de Entre Ríos, República Argentina, representada en este acto por su Decano, Cdor. Hipólito Buenaventura Fink, D.N.I. Nº 12.853.492; y b) la UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN- REGIONAL NORTE representada por su Rector, Dr. Rodrigo Arocena; el Dr. Rodrigo Arim, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, y el Dr. Alejandro Noboa, Director de la Regional Norte (todos en adelante la UdelaR) –en este acto con domicilio en 18 de Julio 1968, Montevideo, Uruguay, partes éstas que acuerdan celebrar el presente Convenio Complementario, sujeto a las cláusulas que se consignan a continuación.

ANTECEDENTES: La UNER y la CTM suscriben el presente Acuerdo en el marco del Convenio de Cooperación y Asistencia Recíproca, suscripto entre ambas el 28 de octubre de 2002, el cual se encuentra vigente. La UdelaR y la CTM, a su vez, suscriben el presente en el marco del Convenio de promoción de la asistencia y cooperación recíproca, firmado entre ambas el 5 de junio de 1987, el cual se encuentra a la fecha vigente.

CLÁUSULA PRIMERA: El presente convenio tiene por objeto capacitar al personal jerárquico de la CTM, con el fin de fortalecerlo en el ejercicio de las competencias de mando, liderazgo, toma de decisiones, desarrollo de personas, comunicación y desarrollo de una gestión estratégica orientada a resultados, planificación y todo otro tema que eventualmente las partes acuerden.

CLÁUSULA SEGUNDA: A tal fin, la UNER y la UdelaR desarrollarán el programa educativo denominado "Programa de Desarrollo Profesional", conforme se encuentra expuesto en el Anexo Único que se adjunta y forma parte del presente Acuerdo.

CLÁUSULA TERCERA: El referido Programa estará dirigido a personal jerárquico y mandos medio de la CTM, que ella designe e inscriba, pudiendo ser extensivo a personal de otras instituciones o empresas del medio a las que la CTM participe, pudiendo tanto la UNER como la UdelaR presentar propuestas a dicho efecto. El máximo admisible es de cuarenta (40) asistentes, de los que al menos el 80% (ochenta por ciento) habrá de ser agentes de la CTM.

CLÁUSULA CUARTA. El Programa comprende siete (7) módulos de veinte (20) horas cada uno, a desarrollarse en un plazo de siete (7) meses, entre los meses de mayo y noviembre de 2012. Será dictado en forma indistinta por uno o más docentes de la UNER o de la UdelaR, conforme se plantea en el Anexo Único.

CLAUSULA QUINTA: La CTM abonará a la UNER y a la UdelaR, el equivalente a U\$S 375 (dólares trescientos setenta y cinco) por cada hora de curso dictado. A tales fines tanto la UNER como la UdelaR, presentarán por módulo la factura correspondiente, conforme a las horas dictadas por sus respectivos docentes. El pago será efectivizado en moneda nacional, según fuere el domicilio de la institución que facture y al tipo de cambio vigente –vendedor conforme la cotización del Banco de la Nación Argentina o del Banco de la República, según corresponda, del día hábil anterior al pago—. Los pagos de las facturas se realizarán

los días miércoles o el día hábil inmediato posterior, de la tercera semana siguiente a la de ingreso de la factura por la Mesa de Entrada de la CTM. El importe consignado en la presente cláusula y que abonará la CTM –conforme a lo expresado– incluye los honorarios de los docentes por el dictado del Programa (cursos y talleres), así como los materiales a entregar a los asistentes y la expedición de los certificados que se extiendan a los mismos.

CLÁUSULA SEXTA: Tanto la CTM, como la UNER y la UdelaR, mantendrán independencia de sus respectivas administraciones, siendo cada una responsable del personal propio que fuere afectado al presente Acuerdo, en todos los aspectos que hacen a la relación laboral.

CLÁUSULA SÉPTIMA: La UNER y la UdelaR –en principio– emitirán en conjunto un certificado que acredite la aprobación de la totalidad del Programa a cada uno de los asistentes que así lo hubieren hecho. Dicho certificado, no obstante podrá ser emitido en forma independiente por cada una de las universidades, si razones institucionales así se lo exigieran. Los asistentes que no aprueben la totalidad del Programa recibirán un certificado por módulo o módulos aprobados, emitido por la universidad que lo hubiere impartido.

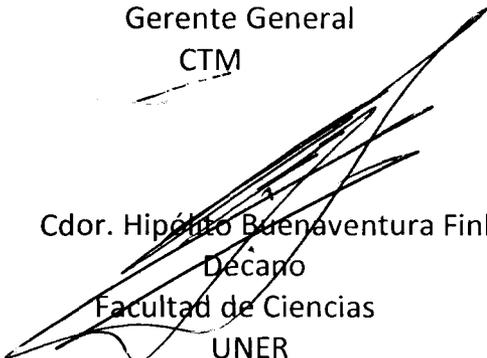
CLÁUSULA OCTAVA: La CTM se hará cargo de los costos de traslado, comidas y alojamiento de los docentes designados respectivamente por la UNER y la UdelaR, a los fines del dictado y/o supervisión del Programa, durante su estadía en la región con igual fin, si su lugar de residencia no fuere la ciudad de Concordia (República Argentina, Provincia de Entre Ríos), o Salto (República Oriental del Uruguay).

CLÁUSULA NOVENA: La CTM designa como Coordinador a los fines del presente Convenio y el dictado del Programa comprometido, al Gerente de Gestión de Recursos, Ing. Ricardo Horacio Ancarola. La UNER y la UdelaR habrán de comunicar oportunamente a la CTM, el nombre de quien por cada una actúe en tal carácter.

CLÁUSULA DÉCIMA: Toda diferencia o controversia que se suscite entre las partes a causa o en ocasión del presente Convenio, será sometida a la jurisdicción y competencia del Tribunal Arbitral Internacional de Salto Grande, conforme sus Estatutos y Procedimientos, con renuncia expresa a todo otro fuero o jurisdicción. En prueba de conformidad, se labran tres ejemplares de un mismo tenor y efecto, los que las partes suscriben, en la fecha indicada en la comparecencia.


Ing. Carlos Máscimo
Gerente General
CTM

Cdor. Hugo Maqueira
Gerente General
CTM


Cdor. Hipólito Buenaventura Fink
Decano
Facultad de Ciencias
UNER


Ing. HUGO EGUÍA
Gerente General

(DESIGNADO POR RESOL. CTM N° 81/12 DE
1/6/12, EN REEMPLAZO DE HUGO MAQUEIRA)


Dr. Rodrigo Arocena
Rector
UdelaR




Rodrigo Arim
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
UdelaR


Alejandro Noboa
Director
Regional Norte
UdelaR

ANEXO ÚNICO

Propuesta de Programa de Desarrollo Profesional

Antecedentes:

La Comisión Técnica Mixta de Salto Grande (*en adelante "CTM"*) está en un proceso parcial de cambio generacional de su personal gerencial, debido a la jubilación de una parte importante del mismo, que ha trabajado durante décadas en la empresa. CTM entiende que el momento es oportuno para una puesta a punto en materia de conocimientos y de características actitudinales del renovado equipo gerencial que actuará en los próximos años.

Con tal motivo se ha puesto en contacto con la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos –UNER– de Argentina y con la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República –UdelaR– de Uruguay (*en adelante "las Universidades"*) a efectos de que estas últimas le presenten una propuesta conjunta de capacitación profesional, la que se incluye a continuación.

Objetivo general:

Formar a los actuales y próximos líderes de CTM en gestión organizacional y administración, instaurando en la organización políticas de gerenciamiento estratégico y de desarrollo y gestión de recursos humanos.

Se promoverá en el equipo de funcionarios designados para el presente curso de capacitación, la aproximación a los conocimientos teóricos solicitados por la organización, procurando su incorporación y apropiación.

Según lo acordado oportunamente entre los decanos que representan a las Universidades y las autoridades de CTM, el curso estará abierto a destinatarios de niveles gerenciales de empresas de la región, que las respectivas facultades propondrán, entendiendo que la diversidad de miradas enriquecerá la perspectiva de quienes participan en la actividad.

Objetivos específicos:

1. Familiarizarse con los conocimientos acercados que la organización considera pertinentes para sus objetivos en este momento.
2. Contribuir al proceso de construcción de nuevas actitudes en el equipo de trabajo, de acuerdo a los lineamientos recibidos.
3. Desarrollar un proceso de formación planificada y sistematizada de forma tal que los conocimientos aportados respondan a niveles de calidad tanto en materia disciplinar cuanto pedagógica.
4. Interactuar con gerentes de otras empresas de la región, como forma de ampliar la visión sobre los desafíos de la función gerencial y diferentes estilos para enfrentarlos.

Resultados esperados:

1. Equipos de trabajo con un nivel de apropiación adecuada con relación a los conocimientos aportados en el espacio didáctico diseñado.
2. Los trabajadores mejoran las competencias laborales implicadas en sus tareas.

Destinatarios:

1. Funcionarios de la CTM que pertenecen o se incorporarán al área gerencial, en su mayoría profesionales con muy buena formación técnica en sus respectivas especializaciones.
2. Personas que ocupan niveles gerenciales en empresas de la región.

Cupo:

Máximo: 40 participantes.

Metodología:

La metodología se orienta fundamentalmente al desarrollo de saberes y competencias específicas y transversales orientadas hacia la construcción de un aprendizaje cooperativo que les permita realizarse como seres humanos y trabajadores conocedores de las oportunidades que brinda el trabajo en conjunto.

Se utilizará como recurso didáctico la condición de que este grupo comparte una historia laboral dentro de la institución y como grupo de trabajo. Esta realidad se incorpora a la dinámica de enseñanza/aprendizaje con un insumo fundamental para incidir en el proceso de construcción de las actitudes en el rol desempeñado.

La metodología didáctica se centrará en técnicas participativas y ejecución de diferentes dinámicas, según lo requiera el proceso grupal y el objetivo educativo del módulo. Se trabajará procurando que los participantes aporten como material ideas y vivencias propias.

En las últimas horas de cada módulo curricular se instrumentarán talleres de cierre enfocados a evaluar el proceso desde el punto de vista disciplinar y de aprendizaje. Los mismos se constituirán en el instrumento de evaluación que permitirá determinar si el participante aprueba o no el curso.

La estrategia para implementar esta metodología se configura con la participación a lo largo de toda la formación, en cada uno de los módulos, de una persona cuya función será el acompañamiento pedagógico de los docentes y del grupo. Este profesional acompañará a los participantes en la totalidad del proceso de modo de construir un hilo conductor de la formación. Estará orientado a recabar y sistematizar la información que da cuenta del proceso de aprendizaje de los participantes aportando ésta como insumo en la planificación docente.

Estará a cargo de los docentes la metodología didáctica de los módulos y la evaluación de los resultados de acuerdo a los objetivos planteados por la currícula.

Contenido:

Del intercambio previo a esta propuesta se ha llegado a un consenso entre CTM y las Universidades acerca de incluir en el Programa los siguientes módulos:

1. Planeamiento Estratégico y Orientación a Resultados (primera parte a cargo de FCAD-UNER y segunda parte a cargo de UdelaR).
2. Los factores clave de la función gerencial (a cargo de FCAD-UNER).
3. Clima organizacional: importancia e instrumentos de diagnóstico (a cargo de UdelaR).
4. La administración de los recursos humanos (a cargo de FCAD-UNER).
5. Motivación y Liderazgo (a cargo de UdelaR).
6. Las personas como ventaja competitiva y gestión de equipos (a cargo de FCAD-UNER).

7. Gestión y habilidades directivas en las Organizaciones Públicas (a cargo de UdelaR).

Se deja constancia de que el orden en que se plantean los módulos en los párrafos que anteceden no necesariamente será el del dictado, para lo cual, de aprobarse la presente propuesta, se elaborará oportunamente el respectivo cronograma.

Aspectos logísticos:

1. **Dictado de los cursos:** Entre los meses de mayo y noviembre de 2012.
2. **Lugar:** Indistintamente en:
 - o Las sedes de las respectivas Universidades, que cuentan con instalaciones apropiadas para la actividad.
 - o Las instalaciones de CTM en Salto.
3. **Horarios:** A convenir.
4. **Frecuencia de las reuniones:** Los cursos serán presenciales y funcionarán de la siguiente manera:
 - o 1ª reunión: 12 horas, distribuidas entre un viernes (8 horas) y un sábado (4 horas) consecutivos.
 - o 2ª reunión: 8 horas, al 2º viernes siguiente a la primera reunión.
 - o El total de cada módulo será de 20 horas, incluyendo los talleres y la evaluación (dentro de éstos).
5. **Requisitos de aprobación:**
 - o Para aprobar cada módulo: Se deberá asistir por lo menos al 80% de la carga horaria asignada al módulo y haber participado satisfactoriamente en los talleres del mismo.
 - o Para aprobar el programa: Se deberá aprobar todos los módulos.
 - o No habrá notas diferenciales, ni en cada módulo ni en el resultado final del programa. Simplemente se establecerá si el participante aprobó o no.
6. **Certificación:**
 - o Las Universidades emitirán un certificado de aprobación por el programa en su totalidad, que se denominará "Programa de Desarrollo Profesional".
 - o Si algún participante no pudiera aprobar alguno de los módulos no recibirá el diploma final del programa, pero podrá recibir certificados parciales por los módulos que aprobó.
7. **Docentes:**
 - o Las actividades estarán a cargo de docentes de las respectivas casas de estudio que se desempeñan en el área de los contenidos a desarrollar en el programa.

CONTENIDOS TEMÁTICOS DETALLADOS

1. Planeamiento estratégico y orientación a resultados

A cargo conjunto de la UNER y la UdelaR

Planeamiento estratégico (a cargo de la UNER)

- o Administración estratégica
- o Pensamiento y planeamiento estratégico, visión, misión y objetivos
- o Niveles y dimensiones de la estrategia
- o Estrategia organizacional

- Estrategia competitiva
- Procesos de elaboración y decisiones de estrategias
- El plan de negocios
- Etapas e instrumentos

Orientación a resultados (a cargo de la UdelaR)

- Vinculaciones entre el pensamiento estratégico, el planeamiento estratégico, el planeamiento táctico y el control de gestión global por resultados.
- El sistema de gestión de la planificación estratégica y su implementación.
- Análisis de los públicos relacionados con el planeamiento estratégico y las organizaciones correspondientes.
- Alternativas metodológicas.

2. Los factores clave de la función gerencial

A cargo de la UNER

- Qué hacen en realidad los gerentes.
- Enfoque de las funciones y del proceso administrativo.
- Enfoque de los roles de Mintzberg.
- La perspectiva desde las habilidades de Katz.
- La perspectiva desde la óptica de los sistemas de administración y cómo se administran situaciones cambiantes.
- Distintos tipos de gerentes, según niveles organizacionales y según áreas funcionales.
- Los factores clave: las tareas, la estructura y la división del trabajo, la tecnología, la gente, el medio ambiente.
- Habilidades o destrezas requeridas y su relación con el nivel jerárquico.
- El principio de Peter y la situación del ascenso dentro de las organizaciones.
- La función del gerente y sus restricciones: internamente: la cultura, y externamente: el entorno.

3. Clima organizacional: importancia e instrumentos de diagnóstico

A cargo de la UdelaR

- Concepto de clima organizacional.
- Clima y cultura organizacional –en qué aspectos diarios encontramos rasgos característicos de la cultura organizacional–.
- Dimensiones del clima organizacional.
- El impacto del clima organizacional en la productividad y satisfacción laboral.
- Momentos clave para el cambio de la cultura organizacional.
- Concepto de paradigma, y ruptura de paradigmas. Modelos mentales.

4. La administración de los recursos humanos

A cargo de la UNER

- La comprensión de los procesos organizacionales desde el abordaje sistémico.
- La organización desde la perspectiva comunicacional.
- La confianza como basamento de la coordinación de acciones.
- La organización como red de significados múltiples.
- La negociación, sus estrategias y la creación de contextos para su realización.
- El trabajo en equipo, reglas. Dinámica de los grupos.
- Tarea y proceso grupal.
- El liderazgo, características del liderazgo en el contexto actual. Liderazgo y poder.
- Cambio y estabilidad, cambio planificado. El rol del profesional en el cambio organizacional, limitaciones y posibilidades.



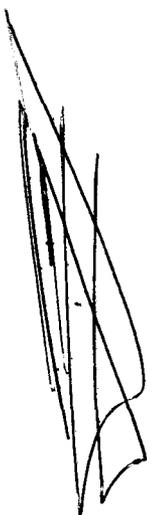
5. Motivación y liderazgo

A cargo de la UdelaR

- 
- 
- 
- El proceso motivacional. Conductas motivadas y frustradas. Motivación, desempeño y productividad de la organización. Las acciones a tomar para motivar: recompensas intrínsecas y extrínsecas.
 - Principales teorías sobre la motivación. Gung-Ho: el enfoque de Ken Blanchard y Sheldon Bowles. Una aplicación diferente de motivación. Claves para motivar en el contexto actual.
 - El cambio en una organización que aprende: cultura, estrategia y liderazgo.
 - Diversos estilos de liderazgo. Liderazgo formal e informal. Aptitudes innatas y actitudes aprendidas.
 - Distintos enfoques del liderazgo. Autodiagnóstico de liderazgo. Características de los líderes efectivos. Las conductas del líder.
 - El liderazgo para el cambio: el problema del cambio y su solución, enfoque de Phillip Kotter.

6. Las personas como ventaja competitiva y gestión de equipos

A cargo de la UNER

- 
- Objetivos de la dirección de personas.
 - Visión, misión y valores.
 - Capacidades y compromiso.
 - La organización humana como ventaja competitiva: Clave de la *performance* de la compañía.
 - La gestión del talento como base de organizaciones efectivas.
 - Atracción, desarrollo, motivación y retención de personas.
 - Prácticas de RRHH para lograr estos objetivos.
 - Evaluación de desempeño.

7. Gestión y habilidades directivas en las organizaciones públicas

A cargo de la UdelaR

- Modelos de gestión administrativa en el sector público. Enfoques desde la teoría y la praxis.
- Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público. Entorno y alianzas eficaces.
- La alineación de las organizaciones públicas, complejidad y particularidades. Sistemas de Gestión y Dirección de Personas y Procesos, Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación.
- Gestión y Habilidades directivas. Transformación y cambio.
- Modelos de interacción. La transformación del Estado y los desafíos.
- La gestión de la calidad de la organización. Una gestión orientada al aumento de valor. Modelo de gestión integrada.
- Estrategia de gestión del cambio. Modelos de acción pautados históricamente.

Cuerpo docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Entre Ríos



Módulos:

- 
1. Planeamiento estratégico y orientación a resultados:
Docente Responsable: Prof. Daniel Oscar Forastiero
Docente Auxiliar: Prof. Pedro Ignacio Velazco
 2. Los factores clave de la función gerencial:
Docente Responsable: Prof. Miguel Angel Vicente
Docente Auxiliar: Prof. Sergio Prebel
 3. La administración de los recursos humanos:
Docente Responsable: Prof. Juan Carlos Ayala
Auxiliar: Prof. Raúl Alberto Mangia
 4. Las personas como ventaja competitiva y gestión de equipos:
Docente Responsable: Prof. Juan Carlos Ayala
Docente Auxiliar: Prof. Gabriel Esteban Antoniutti
- 