

### Acuerdo Complementario CTM SG – UNER – UdelaR

A los 20 días del mes de mayo de 2015, 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 N° 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. Francisco Pérez e Ing. Hugo Eguía –facultados a estos efectos por la Resolución CTM 25/12 por 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 N° 1154, de la ciudad de Concordia, Provincia de Entre Ríos, República Argentina, representada en este acto por su Decano, Cr. Hipólito Buenaventura Fink, D.N.I. 12.853.492; y b) la Universidad de la República – Facultad de Ciencias Económicas y de Administración – Centro Universitario Regional del Litoral Norte, representada por su Rector, <sup>Dr.</sup> Roberto Markarian; el Prof. Rodrigo Arim, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, y el Dr. José Vieitez, Director del Centro Universitario Regional del Litoral 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. El presente es además renovación, con ligeras modificaciones, de los Acuerdos Complementarios firmados entre las mismas partes el 11 de mayo de 2012 y 2013.

CLÁUSULA PRIMERA. El presente Convenio tiene por objeto capacitar al personal jerárquico de 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 medios de la CTM, que ella designe e inscriba, pudiendo ser extensivo a personal de otras instituciones. El máximo admisible es de 40 (cuarenta) asistentes.

CLÁUSULA CUARTA. El programa comprende seis (6) módulos de veinte (20) horas cada uno, más una (1) jornada final de integración de conocimientos de ocho (8) horas, a desarrollarse en un plazo de siete (7) meses, entre los meses de mayo y noviembre de 2015. Será dictado en

forma indistinta por uno o más docentes de la UNER o de la UdelaR, conforme se plantea en el Anexo Único.

CLÁUSULA QUINTA. La CTM abonará a la UNER y a la UdelaR, el equivalente a USD 412 (Cuatrocientos doce dólares USA) 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 del 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 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 prometido, 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 que resulte de la interpretación o aplicación de este convenio se solucionará por la vía de la negociación directa, y en el caso contrario 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. Estado: Ing. Ingeniero no vale.- Interlineado; Dr. Vale

Ingeniero Francisco Pérez  
Gerente General  
CTM  
Ing. **FRANCISCO PEREZ**  
Gerente General

Ingeniero Hugo Egua  
Gerente General  
Ing. ~~HUGO~~ EGUA  
Gerente General

Contador Hipólito Buenaventura Fink  
Decano Facultad de Ciencias de la  
Administración  
UNER

Dr.  
~~Ingeniero~~ Roberto Markarian  
Rector UdelaR



Profesor Rodrigo Arim  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
y de Administración  
UdelaR

Doctor José Vieitez  
Director Centro Universitario Regional  
del Litoral Norte  
UdelaR

## ANEXO ÚNICO

### Programa 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 al retiro 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 puso 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"*) que presentaron en el ámbito de la "CTM" una propuesta conjunta de capacitación, denominada "Programa de Desarrollo Profesional", de la cual ya se han desarrollado 2 ediciones, en los años 2012 y 2013 respectivamente, cuyos resultados fueron satisfactorios para todas las partes involucradas.

Luego de analizada y evaluada la experiencia por la CTM y las Universidades, se decidió que las Universidades presenten una propuesta de capacitación para el año 2015, que se desarrolla 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, entendiéndose 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 en 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 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

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.

Se instrumentarán talleres a lo largo de las jornadas enfocados a evaluar el proceso desde el punto de vista disciplinar y de aprendizaje. En estos talleres se procurara realizar análisis de casos.

La aprobación de los módulos estará sujeta a la asistencia mínima requerida, y a la participación en las actividades. De considerarlo necesario por el docente se podrá implementar algún tipo de evaluación escrita, trabajo práctico o exposición grupal, según considere funcional a la dinámica

La estrategia para implementar esta metodología se configura con la participación, 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 curricula.

### **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 (A cargo de la UdelaR )
- 2- *Los factores claves de la función gerencial – Foco en el liderazgo (a cargo de UNER)*
- 3- *Clima organizacional: importancia e instrumentos de diagnóstico (a cargo de UdelaR)*
- 4- *La administración de los recursos humanos -- (a cargo de UNER)*
- 5- *Motivación y Comunicación (a cargo de UdelaR)*
- 6- *Las personas como ventaja competitiva y gestión de equipos (a cargo de UNER)*
- 7- *Jornada de cierre, con espacio para debate y conclusiones (a cargo de UNER y UdelaR conjuntamente)*

### **Aspectos logísticos:**

1. **Dictado de los cursos:** Entre Mayo y Noviembre 2015.
2. **Lugar:** Complejo Hidroeléctrico de Salto Grande
3. **Horarios:** Viernes: 7:00 a 15:00 hs – Sábados: 8:00 a 12:00 hs.
4. **Frecuencia de las reuniones:** Los cursos serán presenciales y funcionarán de la siguiente manera:
  - 1ra reunión: 12 horas, distribuidas entre un viernes (8 horas) y un sábado (4 horas) consecutivos.
  - 2da reunión: 8 horas, al 2do viernes siguiente a la primera reunión.
  - El total de cada módulo será de 20 horas.
  - La jornada de cierre será de 8 hs
5. **Fechas:** El orden en que se plantean los módulos en los párrafos que anteceden no necesariamente será el de dictado, para lo cual, de aprobarse la presente propuesta, se elaborará oportunamente el respectivo cronograma.
6. **Requisitos de aprobación:**
  - 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
  - Para aprobar el programa: Se deberán aprobar todos los módulos
  - No habrá notas diferenciales, ni en cada módulo ni en el resultado final del programa. Simplemente se establecerá si el participante aprobó o no
7. **Certificación:**
  - Las Universidades emitirán un certificado de aprobación por el programa en su totalidad, que se denominará "Programa de Desarrollo Profesional"
  - Se otorgará un certificado en conjunto por ambas Universidades, pero podrá hacerse en forma independiente si razones institucionales así lo exigen
  - 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
8. **Docentes:** Las actividades estarán a cargo de docentes del área de posgrado de las respectivas casas de estudio

## CONTENIDO TEMÁTICO DETALLADO

### **1. Planeamiento Estratégico y Orientación a Resultados.**

(a cargo de la UdelaR)

#### **Planeamiento estratégico**

- El Planeamiento Estratégico y la Administración Estratégica
- Factores que influyen en el proceso estratégico: evolución empresarial, gobierno corporativo, grupos de interés, ética empresarial, contexto cultural y entorno social
- Del Pensamiento al Planeamiento Estratégico. La importancia de la Visión compartida, la Misión y los Objetivos Estratégicos
- La Gestión Estratégica: vinculación del proceso básico de Planeamiento Estratégico, con el Planeamiento Táctico y Operativo
- El análisis estratégico. Análisis externo: variables PESTEL (políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales). Análisis interno: recursos y capacidades; cadena de valor; el capital intelectual. Modelo de integración del análisis estratégico: la Matriz FODA
- El diseño de opciones estratégicas. Reflexión y selección de la estrategia. La toma de decisiones estratégicas.
- Un enfoque global para la planificación y gestión estratégica: el uso de Mapas Estratégicos

#### **Orientación a resultados**

- Vinculaciones entre pensamiento estratégico, planeamiento estratégico, la implantación y el control de gestión global por resultados
- El sistema de gestión de la planificación y la implantación estratégica
- La ejecución: cultura y gestión del cambio, tecnología y gestión del conocimiento, diseño organizacional, liderazgo, personas
- Enfoque global para la implantación estratégica: el Cuadro de Mando Integral

### **2. Los factores clave de la función gerencial – Foco en el liderazgo**

(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 que 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 claves 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 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.
- Cambio y estabilidad, cambio planificado. El rol del profesional en el cambio organizacional, limitaciones y posibilidades.

### **5. Motivación y Comunicación**

(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.

### **6. Las Personas como Ventaja Competitiva y Gestión de Equipos.**

(a cargo de la UNER)

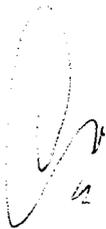
- Objetivos de la dirección de personas.
- Capacidades y compromiso.

- 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. Jornada de cierre**

*(a cargo de la UNER y la UdelaR conjuntamente)*

- Espacio para debates y conclusiones al final del Programa



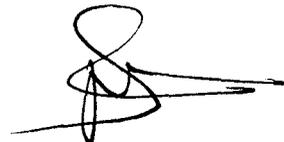
**Ing. FRANCISCO PEREZ**  
Gerente General



**Ing. HUGO EGUÍA**  
Gerente General



**Cont. NÉPOLITO B. FINK BECANO**  
Facultad de Ciencias de la Administración  
Universidad Nacional de Entre Ríos



**Prof. Rodrigo Arim Ihlenfeld**  
Decano

