

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
MAGISTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

**Diseño de un modelo de Gestión Universitaria Integral para  
el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República**

**por**

**Dalia Umansky**

**Danny Freira**

**TUTOR: Prof. Titular Carlos Petrella**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2022**

**El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:**

**Título**

.....

**Autor/es**

.....

**Tutor/Coordinador**

.....

**Posgrado**

.....

**Puntaje**

.....

**Tribunal**

**Profesor.....**

**(nombre y firma).**

**Profesor.....**

**(nombre y firma).**

**Profesor.....**

**(nombre y firma).**

**FECHA.....**

## **Agradecimientos**

A todas las personas que, con su generosidad, nos dieron lugar en este proceso. En especial a los Prof. Leonardo Schvarstein y Luis Leopold cuya confianza y respeto facilitó la creatividad con la que fue posible enriquecer el proceso que tuvimos la oportunidad de acompañar desde diferentes lugares. A todo el equipo del Prorectorado de Gestión y a sus Direcciones Generales, Secretarías, Servicios y Comisiones con los que se ha recorrido un camino de varios meses, muchos de los cuales compartimos desde una pantalla, en condiciones de confinamiento casi obligatorio. Gracias por su alegría, por su interés y ganas de aprender siempre. Por sus invalorable aportes para contribuir al cambio de la UdelaR.

### **Danny Freira**

A mi familia, en especial a Eduardo, Paula, Camilo y Lucía. Por su excelente humor, amor y apoyo. A mis compañeras de ruta, el equipo de Transformación y cambio, por su contención y aliento. A Cecilia Arrarte por su incesante colaboración y atención a los detalles. A Claudia Perrone por sus contribuciones y aportes. A Silvia Altmark por corregir detalles finales desde su nueva formación.

A la socia en este recorrido, mi compañera de tesis, Dalia Umansky. Sin su mirada externa a mi cotidianidad, su aporte crítico y comprensión, sin duda otro sería el resultado.

Por último y para nada menos importante, a nuestro tutor, el Prof. Carlos Petrella. En primer lugar por el tiempo, la generosidad, el cuestionamiento, por la atención y el acompañamiento. ¡Un placer recorrer este camino contigo!

### **Dalia Umansky**

A mi familia y en especial a Mica y Jaz que han comprendido lo importante el tiempo de dedicación que me permitieron seguir formándome. A mis padres por apoyar este proyecto.

A Danny porque me hizo querer nuevamente esta profesión y la generosidad en compartir sus conocimientos y la reflexión continua.

Al Prof. Carlos Petrella por su tiempo y por enseñarme lo que es el trabajo de investigación..

Gracias!!

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo establecer y describir un nuevo Modelo de Gestión universitaria integral (MOGUI) para el Prorectorado de Gestión (PRG) de la Universidad de la República. El modelo tiene como propósito poner la gestión al servicio de las funciones sustantivas, en un marco de grandes cambios en las formas de articular los propósitos, capacidades y personas con las demandas del contexto. Se han tomado como base un conjunto de actividades ya ejecutadas y previstas para el replanteo sobre el modo de producir organización vigente que viene ejecutando desde el 2019 el PRG. Se desarrolla un estudio de caso específico con un procedimiento verificable de abordaje del caso. Se plantea que es importante reconocer lo que las personas hacen, a partir de las evidencias recogidas en documentos de referencia y testimonios específicos de los agentes involucrados. El Modelo identificado consta de ocho dimensiones principales, en interacción continua: planificar, implementar, medir, desarrollar capacidades, aprender, innovar, comunicar y cooperar. Se trata de dimensiones que han de ser administradas en forma ordenada, transversal y reconociendo la simultaneidad en la que transcurren. Las dimensiones propuestas se apoyan en metodologías y prácticas en constante cambio. Se trata de herramientas que resultan relevantes para una gestión universitaria integral, eficiente y eficaz. Adicionalmente se postulan los hallazgos más importantes relevados de los cuáles el más significativo es el potencial de cambio que ha mostrado la organización en forma de redarquías articuladas. Se efectúan observaciones en relación a las tensiones en materia de la cultura imperante y la emergente. Se entiende pertinente que el PRG haga esfuerzos por sostener los logros alcanzados en materia de cambio de procesos, aprendizaje organizacional y trabajo en comunidades de práctica como forma de llevar a toda la organización la exteriorización de conocimientos y su procesamiento como conocimiento sistematizado.

**Palabras clave:** Modelo de Gestión, Gestión Universitaria, Instituciones de Educación Superior, Diseño organizacional, Gestión del conocimiento.

## Índice general

Índice de tablas y figuras	6
Tabla de abreviaturas y acrónimos	7
Parte I. La Educación Superior en un contexto de exigencias crecientes	9
Introducción	9
Situación problemática	11
Objetivos	12
Resultados a obtener y aportes del trabajo	13
Motivaciones y desafíos	14
Metodología y Plan de trabajo	14
Parte II. La gestión universitaria. Modelos universitarios y modelos de gestión.	21
Los modelos universitarios	22
Los modelos de gestión	24
La gestión universitaria integral	27
Diseño de un Modelo de gestión universitaria integral.	29
Tensiones de diseño de un modelo de gestión universitaria integral	30
Tensión: administrativo-académico	31
Tensión: burocracia-política	32
Tensión: centralización - descentralización	32
Tensión: especializadas y funcionales - centrales y transversales	33
Tensión: un sistema abierto - un sistema opaco	34
Tensión: entre hacer y gestionar	34
Efectos de las tensiones en el diseño de un MOGUI	35
Parte III: Identificación del Modelo de Gestión vigente en el PRG	36
La Universidad de la República	36
El Prorectorado de Gestión.	37
El modelo vigente de gestión en PRG.	39
Parte IV. Un Nuevo modelo de gestión universitaria integral	48
Características del modelo	49
Componentes del modelo	50
Herramientas y prácticas de gestión	57
Parte V. Principales hallazgos, aportes y recomendaciones	62
Principales Hallazgos	62
Aportes	63
Recomendaciones	63

Parte VI. Conclusiones y limitaciones del trabajo	66
Conclusiones	66
Limitaciones del trabajo	68
Sugerencias de nuevas líneas de investigación	69
Parte VII. Bibliografía	70
Bibliografía	70
Referencias audiovisuales	75
Anexos	77
Anexo 1: Plan de Trabajo	77
Anexo 2. Jornadas de Articulación Estratégica	78
Anexo 3. Modelo de Identidad de las organizaciones	80
Anexo 4: Evolución gráfica del MOGUI	84
Anexo 5. Otras metodologías y prácticas de uso en la gestión pública	85

## Índice de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1: Transformación de conocimiento organizacional	17
Tabla 2: Modelos Universitarios	21
Tabla 3: Modelos de Gestión	23
Tabla 4: Dominio de los propósitos del PRG	40
Tabla 5: Dominio de las capacidades en el PRG	42
Tabla 6: Dominio de las Relaciones en el PRG	44
Tabla 7: Las dimensiones del modelo y las fuerzas para el cambio	45
Tabla 8: Metodologías y prácticas componente del MOGUI	58

### Figuras

Figura 1: La espiral del conocimiento	19
Figura 2: Modelo AMIGO. Peiró (1999)	25
Figura 3: Modelo de Burke y Litwin	26
Figura 4: Modelo EFQM	27
Figura 5: Dimensiones del Modelo de Identidad	39
Figura 6: Niveles del MOGUI	48
Figura 7: Modelo de Gestión Universitaria Integral	50
Figura 8: La organización dual de John Kotter	63

## Tabla de abreviaturas y acrónimos

APEX	Programa interdisciplinario integral de proyección comunitaria (UdelaR)
AGU	Archivo General de la UdelaR
AUGM	La Asociación de Universidades Grupo Montevideo, red de universidades públicas, autónomas y autogobernadas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay
BANI	Es un acrónimo y representa las palabras: <i>Brittle</i> (frágil), <i>Anxious</i> (ansioso), <i>Non-linear</i> (no lineal), <i>Incomprehensible</i> (incomprensible) acuñado en los últimos años con el fin de describir el contexto mundial dominante
CAEG	Comisión Abierta de Equidad de Género
CDC	Consejo Directivo Central
CENURES	Centros Universitarios Regionales
NHS	Gestión del cambio a gran escala de acuerdo al modelo National Health Service (2018) aquel que tiene un amplio alcance (en término de partes impactadas), una extensión amplia (en número de personas, organizaciones) y es profundo (en materia de modelos mentales a cambiar)
CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
COVID	Síndrome respiratorio agudo producido por un coronavirus 19
CPAAD	Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación
DGplan	Dirección General de Planificación de la UdelaR
DDGG	Direcciones Generales
ECRO	Esquema conceptual referencial operativo
FCEA	Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
FCS	Facultad de Ciencias Sociales
IES	Institución de Educación Superior
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
MOGUI	Modelo de gestión universitaria integral
MOODLE	Es una aplicación que pertenece al grupo de los Gestores de Contenidos Educativos (LMS, Learning Management Systems), también conocidos como Entornos de Aprendizaje Virtuales
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT	Organización Internacional de Trabajo
PCET - MALUR	Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudios, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la UdelaR
PGUI	Programa de Gestión Universitaria Integral
PIM	Programa Integral Metropolitano
PLEDUR	Plan Estratégico de Desarrollo de la UdelaR
PRG	Prorrectorado de Gestión
RETEMA	Red Temática de Medio Ambiente
SeCIU	Servicio Central de Informática de la Universidad
SGAE	Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza – UdelaR
SGH	Sistema de Gestión Humana del Estado
SIAP	Sistema Integral de Administración de Personal – UdelaR
SCIBU	Servicios centrales de Inclusión y Bienestar Universitario
SIGI	Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial de la UdelaR
SRI	Servicio de Relaciones Internacionales y Cooperación
SINGE	Sistema de Indicadores de Gestión
SIEU	Sistema de Indicadores de Evaluación
TAS	Los funcionarios no docentes, o personal técnico, administrativo y de servicio
UdelaR	Universidad de la República
VUCA	Acrónimo en inglés compuesto por las palabras <i>Volatility</i> (volátil), <i>Uncertainty</i> (incierto), <i>Complexity</i> (complejo) and <i>Ambiguity</i> (ambiguo), acuñado en los años 80, con el fin de describir el contexto mundial dominante después de la guerra fría.
WEBEX	Es una aplicación y/ programa de Software desarrollado por Cisco para videoconferencias, reuniones en línea, pantallas compartidas y webinars entre otras
ZOOM	Es una aplicación y/ programa de Software de videochat desarrollado por Zoom Video Communications que permite realizar videoconferencias, chatear e impartir clases en otras

## **Parte I. La Educación Superior en un contexto de exigencias crecientes**

### **Introducción**

El desarrollo futuro general de los países y especialmente de los latinoamericanos está indisolublemente ligado a sus posibilidades de gobernar adecuadamente los procesos de producción de ciencia y tecnología. Las universidades en general, y las públicas en particular, son piezas clave en ese ejercicio (Arocena y Sutz, 2014). La inserción de esta región del mundo en la economía del conocimiento está estrechamente vinculada a la evolución de las Instituciones de Educación Superior (IES) en su desafío de adaptación a las transformaciones en curso en sus contextos de inserción.

En Uruguay, la Universidad de la República (UdelaR) es quien mantiene un rol predominante en la producción del conocimiento, generando cerca del 80% del total (Gras, 2021; UdelaR, 2020 ; Arocena y Sutz, 2014). Constituye junto a varias universidades de América Latina, una Institución de Educación Superior (IES) pública de gran tamaño relativo en términos del sistema de educación universitaria del país. Está conformada por 28 servicios universitarios (entre Facultades, escuelas, institutos, Hospital y centros universitarios), que están distribuidos geográficamente a lo largo de todo el país (UdelaR DGPlan, 2021).

La participación de la UdelaR en el total de estudiantes universitarios activos es del 86,2% de la matrícula universitaria (UdelaR, 2020), lo que tiene un peso determinante en el sistema de educación superior. La formación de los estudiantes es atendida por 11.500 puestos docentes y 6.400 puestos de funcionarios técnicos, administrativos y de servicios (TAS). Para el año 2020 la UdelaR ofreció 4 carreras preuniversitarias, 10 ciclos iniciales optativos, 156 carreras de grado y 315 ofertas de posgrados. La matrícula de acuerdo al Plan de Desarrollo era en el 2020 de 139.000 estudiantes de grado y 9500 de posgrado (UdelaR, 2020), creciendo año a año de forma prácticamente ininterrumpida, de acuerdo al Censo UdelaR.

Antes de la pandemia, un conjunto de transformaciones académicas y de gestión profundas ocupaban la agenda de la organización: creación y desarrollo de nueva institucionalidad (i.e.: Facultad de Artes), fortalecimiento del cogobierno universitario en el interior, nuevo Estatuto de Personal docente entre otros. Diversas iniciativas tenían lugar con el propósito de dar respuesta a la presión creciente de la democratización de la enseñanza, entre ellas por ejemplo consolidar la descentralización territorial y virtual (apoyada en los crecientes desarrollos tecnológicos) a lo largo y ancho de todo el país. También un compromiso marcado en promover la investigación científica de calidad y la mitigación de los efectos de las restricciones presupuestarias en el desarrollo organizacional planificado, entre otros aspectos de sus incumbencias centrales (UdelaR, 2022). En particular, el PRG tenía como desafío relevante el «fortalecimiento de la gestión y el cogobierno para una universidad transparente, ágil y democrática, que incluya la consolidación de un sistema de información robusto, acorde a los objetivos de la institución» (UdelaR, 2020).

El advenimiento de la pandemia cambió circunstancialmente las prioridades de la sociedad uruguaya en general y de la UdelaR en particular (UdelaR, 2021). En términos económicos, el mundo padeció un brusco descenso del Producto Bruto, con las consiguientes restricciones presupuestarias para todos los sectores (OECD, 2020; Banco Mundial, 2021). Se aceleró la transformación digital, el trabajo remoto, las preocupaciones por la bioseguridad, los protocolos de la salud e higiene y el riesgo cibernético como factor crítico (Herath & Herath, 2020; Carroll &

Conboy, 2020). A nivel de la academia, diversas fueron las iniciativas para generar y coordinar acciones que dieran prioridad al bienestar de la población. Con foco en los más vulnerables, se puso la Universidad al servicio de la población para hallar soluciones en materia de salud, economía, convivencia social, entre otros (Gras, 2021).

En un corto periodo de tiempo, se pudo apreciar que el mundo pasó de ser «VUCA» a «BANI» (Tessore y Petrella, 2022). Un proceso desarrollado aceleradamente para las organizaciones en el que se interpelan las prácticas ligadas a su capacidad de adaptación a nuevas condiciones del entorno, que ha cambiado de una manera muy importante. Los planes fueron ajustados y se prepararon respuestas para gobernar una acción cada vez más interconectada, en un proceso todavía abierto donde se afinan y refinan los procesos de forma cada vez más dinámica y exigente.

Desde marzo de 2020 la mayoría de las universidades del mundo decidieron cerrar temporalmente sus campus y la oferta de carreras y cursos fue cambiando a una formación a distancia facilitada por la tecnología. Las iniciativas y acciones fueron muy diversas, en especial en las universidades latinoamericanas. El movimiento hacia la virtualidad impuesto por la pandemia obligó a innovar a docentes y estudiantes para no perder espacios de aula. La pandemia evidenció que la mayoría de universidades de Iberoamérica están en vías de desarrollo en el mundo digital, al que acceden de forma totalmente desigual según la realidad socioeconómica y digital de sus países y regiones de inserción (Kulinski y Cobo, 2020).

En este contexto de replanteos, emergió con fuerza la necesidad de reconfigurar los sistemas organizativos de las IES (Bedoya, Murillo y González, 2021). Fue necesario potenciar la capacidad de dar respuesta a las demandas sociales crecientes en términos de desarrollo social, humano, económico y ambiental. Hoy están convocadas a realizar ajustes que integren lo aprendido durante la pandemia y potencien sus fortalezas.

Inserta en esta dinámica, que torna rápidamente desactualizados e incluso obsoletos los conocimientos previos de cada organización, la UdelaR debió actuar en forma rápida para adaptarse a las nuevas exigencias. El contexto cambiante obligó a los líderes organizacionales universitarios a explorar prácticas que permitieran construir capacidades para detectar y responder rápida y ágilmente a las amenazas y oportunidades emergentes (UdelaR, 2021). El Plan de Desarrollo de la UdelaR 2020-2024 que fuera pensado y diseñado para una realidad determinada debía avanzar a pesar de y con las restricciones impuestas por «una nueva realidad». Su construcción como versión de un futuro posible permitió, en el mar de incertidumbre, un conjunto de lineamientos claros y orientadores de transformaciones profundas que no fueron dejadas de lado (UdelaR, 2022).

La situación de replanteos en un escenario excepcional puso a prueba las formas tradicionales de trabajo y desafió a la Universidad en general y al Prorectorado de Gestión (PRG) en particular. Muchos aspectos del funcionamiento debieron ser aceleradamente repensados. El área tuvo que orientarse al cumplimiento de propósitos planificados y no planificados pero urgentes. Según expresan los actores involucrados, en este contexto el PRG fue capaz de transitar hacia niveles mayores de articulación y trabajo colaborativo.

El desafío desde el inicio de la gestión fue trabajar en diseñar, planificar y coordinar acciones de gestión integral, con base en la articulación de actores y la comunicación permanente. En este sentido, uno de los objetivos desafiantes que estaba planteado en el Plan de Desarrollo era avanzar en la construcción de un modelo de gestión que diera impulso a la transformación pendiente de esta función universitaria (UdelaR, 2020). Colaborar en la modernización, la innovación y la

transparencia institucional, en sintonía con los requerimientos de la sociedad, exige una utilización más eficiente de los recursos disponibles, sean estos materiales o inmateriales. Se entendió que lograr una institución inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia, exige migrar desde la gestión administrativa -separada del resto de las funciones sustantivas- hacia una gestión integral, capaz de permear todas las capas de la organización.

El presente trabajo, estructurado en seis partes, da cuenta del proceso atravesado por el PRG para la construcción de una primera versión del Modelo de Gestión Universitaria Integral (MOGUI), con foco en el funcionamiento de las áreas que hoy lo integran, en un tiempo particularmente incierto y turbulento, cargado de ambigüedades y con creciente incidencia de relaciones causales renovadoras, propias de VUCA y recientemente de BANI.

Sobre estas bases, la primera parte de este trabajo se destina a describir la situación problemática. Un segundo capítulo precisa la noción de gestión universitaria, los modelos universitarios y los modelos de gestión más difundidos. Una tercera parte se detiene en las tensiones de diseño que plantea el problema a resolver y una cuarta presenta el caso del Prorectorado de gestión y el MOGUI definido. El quinto capítulo presenta los principales hallazgos y aportes con foco en plantear recomendaciones. La parte seis, y última, está destinada a las conclusiones y reflexiona sobre los logros obtenidos, las limitaciones del presente trabajo y posibles líneas futuras de investigación a partir de la presente tesis.

## **Situación problemática**

En el mediano y largo plazo, las IES están exigidas a desarrollar una mirada sistémica y holística que permita conectar los desafíos más significativos que se les presentan. Deberán valerse para ello de mecanismos organizacionales innovadores que permitan respuestas apropiadas a situaciones especialmente renovadoras. En estos contextos de cambio, el desempeño organizacional es una medida que refleja su grado de adaptación al entorno en sus capacidades y recursos. Existen limitaciones a la expansión y transformación organizacional que exige cuidado con los propósitos que se traza, los recursos que emplea y las relaciones que promueve con todas las partes interesadas.

Desde hace décadas, la administración dedica gran parte de su quehacer disciplinar a identificar y difundir modelos de gestión que aporten en el largo plazo condiciones para asegurar la supervivencia y la expansión de las organizaciones (Atencio y Sánchez, 2009; Pfeffer, 1987). En los últimos años, con la multiplicación de IES, la literatura en gestión universitaria sugiere contar con modos de gestión integral como condición para superar debilidades y transitar caminos de mejora continua y transformación (AUGM, 2020).

A la fecha de iniciar actividades prorectorales, la UdelaR no disponía de un modelo de gestión explicitado que facilitara, en un entorno altamente incierto, la identificación de los efectos e impactos de la gestión. Conocer el desempeño organizacional implica poder contrastar los resultados obtenidos con aquellos propuestos, los recursos planificados con los presupuestados, el desarrollo organizacional alcanzado con el previsto. En ese contexto, el PRG puso en evidencia la necesidad de reflexionar sobre sus modos de gestionar y de producir organización, objetivo que quedó plasmado en el Plan de Desarrollo 2020-2024.

La elección de generar un modo de producir organización adaptable a las nuevas circunstancias tiene como fin lograr que el desempeño organizacional se oriente al aseguramiento de la calidad. Esto es, enfocar todas las funciones universitarias en la mejora continua y la innovación, atendiendo especialmente las nuevas necesidades del ecosistema universitario. Se trata de decidir sobre la forma de sostener la permanencia de las organizaciones universitarias y contribuir a la expansión de las mismas en un contexto de incertidumbre creciente en el marco de su propósito en la sociedad a la que pertenecen.

## **Objetivos**

La tesis se propone como objetivo general establecer y describir un nuevo Modelo de Gestión universitaria integral para el PRG, que ponga la gestión al servicio de las funciones sustantivas, en un marco de grandes cambios en las formas de articular propósitos, personas y recursos. Sobre estas bases, se ha entendido que el nuevo modelo que se desarrollo tiene que fortalecer el proceso de toma de decisiones para la consecución de los objetivos propuestos en el plan de desarrollo organizacional.

El desafío de articular la gestión administrativa para obtener resultados alineados con el propósito organizacional planteado en el Plan de Desarrollo 2020-2024 de la UdelaR es considerado relevante en el marco del desarrollo organizacional de esta IES. No se trata de un desafío sencillo; el problema a abordar es el diseño de un nuevo modelo de gestión para producir organización en forma integral.

A partir de este objetivo, el PRG convocó a su equipo y a dos consultores expertos en cambio organizacional con el fin de proponer nuevas formas de articular y coordinar el trabajo del PRG con los distintos ámbitos involucrados en la gestión. Considerando sus características propias, su forma de gobernanza, valores y recursos, se identificó un conjunto de unidades que junto al Prorectorado se encuentran igualmente comprometidos con el logro de los objetivos de gestión de la organización (Direcciones Generales, Direcciones de División centrales, SCIBU, SRI, Centros Universitarios Regionales y paulatinamente, otros Prorectorados y servicios).

En línea con el objetivo general manifiesto, los objetivos específicos a alcanzar en el presente trabajo son:

- a) Describir el modo de gestión vigente a partir de la exteriorización de los conocimientos existentes del sistema incluyendo aspectos de la cultura organizacional.
- b) Elaborar una propuesta de modelo de gestión que contribuya al cumplimiento de los objetivos organizacionales generando nuevo conocimiento para la organización. La innovación organizacional exige la coordinación de distintas partes interesadas, la articulación e integración de las actividades que realizan, distintas áreas de conocimiento, entre otros.
- c) Presentar un conjunto de herramientas y prácticas de gestión que se consideran apropiadas para la innovación organizacional y que se entiende contribuyen en el tránsito hacia una gestión integrada.
- d) Elaborar una lista de recomendaciones generales para su implementación futura con base en los factores analizados en las etapas anteriores, considerando los objetivos estratégicos de la

Universidad y la contribución del PRG en materia de facilitar procesos, procedimientos y cambios.

## **Resultados a obtener y aportes del trabajo**

El presente trabajo se propone la identificación y descripción de un MOGUI para el PRG. Desde el punto de vista teórico, se aporta a la teoría de la gestión universitaria. Desde el punto de vista práctico, la apropiación del modelo propuesto y su eventual aplicación por las divisiones administrativas generaría un lenguaje compartido y una atención dirigida a los aspectos más relevantes y de mayor incidencia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En tanto se requiere que las IES tengan un mejor desempeño en el medio donde se insertan, la adopción de modos de producir organización que mejoran las capacidades organizacionales aumenta el valor entregado a la sociedad. La explicitación del marco axiológico a partir del cual se construye el quehacer, permite conectar el «por qué» se hacen las cosas y el «cómo» las cosas deben hacerse para cumplir con los valores promovidos.

Se plantea la identificación de herramientas que contribuyan a hacer más eficiente el modo en que se desempeñan actividades y tareas. La introducción de prácticas que mejoren el desempeño organizacional y contemplen simultáneamente los valores de la IES elevan la calidad e incrementan la probabilidad de mejorar los impactos que se tienen sobre la sociedad en su conjunto. (Veliz-Briones, Alonso-Becerra, Fleitas-Triana & Alfonso-Robaina, 2016). La UdelaR adoptará aquellas metodologías de trabajo que estén en consonancia con sus valores constitutivos (democráticos, participativos etc.).

Por último, existe una preocupación relacionada con la capacidad organizacional legada, ante un cambio importante en el ecosistema universitario. Pasar del terreno de la especificación conceptual de un modelo a la futura aplicación eficaz de los mismos exige, por la envergadura del proyecto, una gestión del cambio a gran escala (NHS,2018). En esta segunda línea, el trabajo formula un conjunto de recomendaciones de implementación, considerando las exigencias del plan de desarrollo de la UdelaR de los años 2020 a 2024.

## **Motivaciones y desafíos**

Ambas tesistas somos integrantes de la UdelaR desde diferentes roles, con interés en el desarrollo de las estructuras, procesos y conductas relacionadas con su administración. De manera consistente con ello, diferentes motivaciones y desafíos han confluído para la elección del tema a tratar. Se trata de un proceso que se ha visto acelerado por la nueva realidad emergente del desarrollo de la pandemia en el campo educativo y laboral.

Es notorio como esta IES ha trabajado activamente para aumentar la calificación y oferta de la formación universitaria, ampliar el campo de acción de mano de la descentralización (Randall, 2016), fortalecer la investigación científica de calidad (Gras, 2021) y promover el diálogo y la difusión de los conocimientos producidos, mejorando los procesos de gestión involucrados. Este proceso de cambio, de largo aliento, parte de la premisa de que los propósitos organizacionales

están ligados al desarrollo de la sociedad donde la UdelaR está inserta (Gras, 2021).

Como estudiantes la idea es, contribuir mínimamente con incrementar esta capacidad de procesar transformaciones lo que de por sí, constituye una motivación relevante.

El asesoramiento sobre opciones de replanteo de la gestión y el acompañamiento al PRG en esta etapa de transformación es un gran desafío académico y profesional. Se genera un aporte en dos dimensiones que entrelazan la teoría con la práctica universitaria de manera dialéctica. Nos referimos a diseñar un modelo, sugerir herramientas, describir prácticas y formular recomendaciones para su implementación y ajuste. La sistematización del Modelo obtenido a partir del camino recorrido permite poner en diálogo la experiencia profesional y los conocimientos adquiridos en el marco de la Maestría realizada.

Por último, el aporte a la conversión sistemática del conocimiento individual de los actores involucrados en conocimiento colectivo es otro factor motivante. Se avanza en promover la generación y gestión del conocimiento al interior de la propia organización (Nonaka, 1999).

A partir de un trabajo de sistematización y reflexión de los hallazgos de una diversidad de encuentros se presenta la propuesta de un Modelo que puede contribuir a mejorar la calidad de los aportes del PRG en el marco de los valores y propósitos de la UdelaR. El trabajo aborda el modo en que se estructura la gestión en la actualidad y logra proponer prácticas y metodologías alternativas en el marco legal vigente.

## **Metodología y Plan de trabajo**

El trabajo está encuadrado en la posibilidad de desarrollar un diagnóstico o de asesoramiento profesional, prevista por el marco de referencia académico de la maestría. El informe incluye una propuesta de MOGUI y recomendaciones para su implementación. Se han tomado como base un conjunto de actividades ya ejecutadas y previstas para el replanteo de la gestión en curso. Sobre estas bases se desarrolla un estudio de caso específico. Su eventual generalización, deberá ser objeto de nuevos estudios, que exceden el alcance propuesto oportunamente para esta tesis.

Los problemas de gestión plantean dificultades a los investigadores a la hora de mejorar su entendimiento del acontecer organizacional de forma tal de poder realizar propuestas que agreguen valor a la toma de decisiones de quienes tienen a su cargo la conducción. Conocer cabalmente situaciones en que interactúan muchos agentes requiere enfoques metodológicos acordes con los objetivos de comprensión e interpretación de fenómenos, en general muy complejos. Estos desafíos pueden realizarse de muy distintas formas y con muy diversos fines y requieren abordajes metodológicos apropiados, que contemplen sus especiales características. (Petrella, 2006).

Las Ciencias Sociales, y entre ellas, la Administración, requieren de estrategias de investigación que les permitan el abordaje de su objeto de estudio. Yin (1994 citado en Martínez 2006) sostiene que la metodología del estudio de caso es una de las más utilizadas para los estudios en las áreas de Dirección de empresas, desarrollos tecnológicos y otras investigaciones en el área social. Bonache (1991, p.125) citando a Yin (1989) afirma que los casos “son una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes, y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”. En tanto el estudio de casos es aplicable para un espectro amplio de investigaciones, los principios

derivados de su uso han sido atendidos en el presente trabajo. Se propone un procedimiento verificable de abordaje del caso, que plantea que es importante reconocer lo que las personas hacen, a partir de las evidencias recogidas en documentos de referencia y testimonios específicos de los agentes involucrados.

En tanto la temática está escasamente explorada en nuestro país se recurrirá a un abordaje cualitativo que permita tener una visión amplia y relativamente profunda del fenómeno. Se adopta el diseño de caso simple integrado (Yin, 1989) para una aproximación general de investigación sintética (“aquella que, para explicar y prever comportamientos o fenómenos complejos, examina el conjunto de las relaciones que hacen intervenir simultáneamente varias variables dependientes y varias variables independientes en un modelo de relaciones interdependientes” Contandriopulos (1991, p.21).

Yin (1989) realiza una presentación sistemática de la metodología de estudio de casos que abarca la definición del problema hasta el análisis y presentación de resultados, con un enfoque que considera aspectos sociológicos y psicológicos en su más amplia acepción. Yin presenta la forma de abordaje del estudio de casos, incluyendo la necesidad de realizar un cuidadoso repaso del estado del arte incluyendo técnicas y ejemplos que orientan sobre el objeto a estudiar y cómo abordarlo, de manera de irse aproximando a una realidad frecuentemente muy compleja. En nuestra investigación, tendremos especialmente presente la necesidad de trabajar en el estado del arte y contrastarlo con el caso específico.

Concretamente, en el caso del apoyo al PRG se desarrollaron durante los meses de agosto de 2020 a diciembre de 2021 un conjunto de 16 encuentros de articulación estratégica que constituyeron un insumo relevante para el propósito de este trabajo. La labor desarrollada consistió en conocer - en forma participativa y colaborativa - el estado de situación de la gestión del PRG, sus propósitos, sus relaciones y sus capacidades en materia de gestión. En el Anexo 2 se detallan las diferentes instancias a través de las cuales fueron emergiendo los aspectos que debían afectarse para cambiar lo que se estaba haciendo. El PRG entendió relevante identificar un modelo de gestión que fuera facilitador de los modos de organizar y coordinar personas y recursos aprovechando las nuevas tecnologías y los saberes existentes en el sistema (Veliz, 2017, Nonaka y Takeuchi, 1995). A partir de las conclusiones allí obtenidas, se sientan las bases del diseño de un nuevo modelo de gestión integral centrado en las conclusiones extraídas de diversos dispositivos dispuestos durante el período mencionado más arriba. Se hace referencia fundamentalmente al estudio de los documentos conceptuales producidos por la UdelaR, por el Prorectorado de Gestión, tesis y publicaciones sobre gestión universitaria. También se incluyen los resultados de entrevistas, reuniones de trabajo, conclusiones de trabajo en el marco de talleres, entre otros.

Por otra parte, este abordaje descriptivo e interpretativo se consolida a través de la sistematización de los resultados emergentes del proceso reflexivo y de autoevaluación organizacional que los propios actores han producido en instancias diseñadas por el PRG. La discusión participativa propiciada y liderada por el área, creó en un corto período de tiempo, nuevos espacios de trabajo (encuentros de carácter semanal, los espacios de articulación mensual y anual, talleres de formación, comunidad de prácticas, entre otras). Invitó durante meses a múltiples actores clave a reflexionar y mejorar la gestión administrativa de los procesos de apoyo que administra.

Las organizaciones, como formaciones sociales que son, comparten la característica de estar orientadas hacia fines y objetivos específicos. La lectura del acontecer organizacional es un proceso no independiente del observador y la metodología (Bourdieu, Chamboredon y Passeron, 1996). La

elección de las técnicas de producción, análisis e interpretación de los datos elegidas fueron extensamente discutidas con el objetivo de atenuar la subjetividad de quienes intervienen desde el diseño y la puesta en marcha de estos dispositivos.

Las técnicas elegidas se entienden pertinentes para obtener una lectura del acontecer organizacional apropiada para el objeto del trabajo. Las entrevistas, las conversaciones sostenidas y los documentos relevados buscan considerar el punto de vista de quienes están dentro de la organización e incorporar aspectos del contexto que tienen efecto en el acontecer organizacional (Fassio, 2016). Poner el foco en los procesos vigentes, observar los aspectos culturales que atraviesan las prácticas cotidianas, permite comprender las interacciones vigentes y reflejar aquellas dimensiones de su quehacer que son realmente importantes para las partes involucradas.

El plan de trabajo tuvo una planificación inicial que se reprogramó en abril del corriente año. Durante su vigencia, se efectuaron las actividades previstas en el cronograma inicialmente aprobado y otras adicionales que se detallan en el anexo 1.

El trabajo realizado requirió:

**a) Diseño de dispositivos de trabajo para la comprensión del modo vigente de producir organización**

A partir de agosto de 2020 el PRG generó un espacio de articulación entre ámbitos especializados, estructuras y equipos con diversos estatutos jerárquicos y orígenes.

Se generaron: a) encuentros de carácter semanal donde se promovió la formación del equipo de apoyo al Prorector en términos de gestión, facilitando la adopción de un lenguaje compartido; b) espacios de articulación estratégica mensual y c) la implementación de una comunidad de prácticas donde se trabajó con un doble propósito: formación, información y análisis para la mejora.

Se estimuló la participación voluntaria de más de 30 personas vinculadas al funcionamiento del PRG. Los espacios se estructuraron con un componente formativo y otro práctico. El primero pretendió aportar conocimientos que facilitaran un lenguaje común, unas categorías de análisis compartidas para revisar el quehacer cotidiano, el destino de las acciones emprendidas, los proyectos y las iniciativas priorizadas. El segundo, desglosó el quehacer organizacional para dar cuenta de los objetivos efectivamente perseguidos, los inconvenientes y oportunidades de mejora.

Esta forma de trabajo permitió identificar la variedad de actividades y problemas que se atienden y puso de relieve los instrumentos fundamentales para el diseño del nuevo modelo.

El fundamento teórico de la estrategia elegida se basa en la teoría del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999). De acuerdo a estos autores, existen dos dimensiones en la creación de conocimiento: la ontológica y la epistemológica. La primera considera que existen distintas entidades creadoras de saber: el individuo, el grupo, la organización y lo interorganizacional. Es decir, si bien es el individuo la unidad básica de creación de conocimiento, su creatividad y el ambiente contextual que la organización logra para sistematizar, amplificar y disponer en forma accesible este conocimiento es determinante para que pueda ser transformado en saber. La segunda dimensión, es la epistemológica. La comunicación como proceso de construcción convierte el conocimiento tácito (dentro de la persona, no formal, centrado en su experiencia, emociones, ideas) en conocimiento explícito (pasible de ser expresado a través de categorías comunes de análisis

comprensibles para un conjunto más o menos acotado de personas). Este conocimiento explicitado, transformado en saber colectivo se puede almacenar en distintos soportes y compartir en tiempos y espacios valorados por la organización (manuales, diagramas, protocolos).

Ahora bien, la transformación de conocimiento implícito a explícito es un proceso que reconoce para los autores, cuatro formas diferentes: la socialización, la exteriorización, la interiorización y la combinación. La síntesis se refleja en la Tabla 1:

**Tabla 1: Transformación de conocimiento organizacional**

		Conocimiento tácito a Conocimiento explícito	
Conocimiento tácito	Desde	<i>Socialización</i> <b>Conocimiento armonizado</b>	<i>Exteriorización</i> <b>Conocimiento Conceptual</b>
	Conocimiento explícito	<i>Interiorización</i> <b>Conocimiento Operacional</b>	<i>Combinación</i> <b>Conocimiento Sistémico</b>

Fuente: adaptado de Nonaka y Takeuchi (1999, p.80)

La *socialización* es probablemente una de las modalidades de adquirir conocimientos más extendidos a nivel organizacional. Es el proceso mediante el cual el individuo se apropia del conocimiento tácito existente a través de la puesta en práctica y la imitación. Se da cuando entre trabajadores comparten las experiencias en forma oral (mostrando uno a otro cómo realizar la tarea, efectuando una demostración). También cuando se comparten apuntes escritos, o manuales y otras producciones de similar naturaleza. Se distingue por la creación de un espacio de interacción que tiene como objetivo socializar un conocimiento que los autores denominan «armonizado».

La *exteriorización* por su parte, refiere a la conversión del conocimiento tácito en explícito. Es un proceso que se inicia con el objetivo de que otros puedan comprender lo que se hace de una forma clara y en un lenguaje compartido. Supone la existencia de interacciones entre el individuo que posee el conocimiento (o el grupo) y otros. Exige la disponibilidad de técnicas expresivas que permitan plantear el conocimiento en un lenguaje figurativo. Los autores lo denominan «conocimiento conceptual». Se logra conceptualizar lo que se sabe.

El proceso de *interiorización* (introducir al cuerpo el conocimiento explícito desde el tácito compartido) se basa en el aprender haciendo. Cuando el individuo/grupo logra poner en práctica los nuevos conocimientos, analizar sus experiencias, permite traducir el conocimiento externo en tácito: es el conocimiento operacional que se busca a partir de la introducción de nuevos marcos teóricos capaces de resignificar las experiencias y saberes.

Por último, la *combinación* es el proceso a través del cual las organizaciones sistematizan conceptos en conocimiento explícito, de modo que este disponible para quienes lo requieran oportunamente. Se requiere, como parte fundamental, la difusión a través de diferentes dispositivos que faciliten que el conocimiento sea apropiado por el sistema; se denomina conocimiento sistémico.

## **b) Sistematización de información proveniente de la autoevaluación de situación en materia de gestión en el PRG.**

Es necesario articular lo teórico y lo práctico de una manera dinámica, contemplando los efectos de eventuales desarticulaciones, producto, entre otras cosas, de grandes cambios en los ecosistemas universitarios.

«Simplificando al máximo, el análisis crítico solo es posible cuando lo teórico (el saber organizado) y lo práctico (la acción organizada) pueden tratarse bajo el prisma de una problemática unificada abierta a la reconstrucción dialéctica a través de la reflexión y la revisión». (Wilfred Carr y Stephen Kemmis, 1986 en Petrella, 2008)

En este sentido, una fuente de información relevante para este trabajo ha sido la autoevaluación que realizan los actores de sus prácticas de trabajo. La autoevaluación consiste en un diagnóstico realizado por los propios agentes de la organización que puede realizarse en forma sistemática o en oportunidad de revisar prácticas de trabajo concretas (Petrella, 2008). En este caso, se trabajó con la información obtenida a partir de esta segunda alternativa. Recolectada en diversos espacios de encuentro<sup>1</sup>, se puso foco en los problemas y las soluciones declarados por los actores, priorizando la visión de las distintas partes involucradas.

Los integrantes de los grupos trabajaron generando un diagnóstico de las situaciones analizadas con el propósito de establecer líneas de acción dirigidas a la solución de las principales discordancias entre el modelo teórico de referencia (Modelo de Identidad, Anexo 3) y las prácticas en el campo. La orientación de esas propuestas y su jerarquización contribuyen al logro de resultados en torno a los objetivos definidos por el PRG. Estas actividades constituyen el marco general de las transformaciones promovidas, por lo que fue preciso mantener a la vista un cuadro completo de la situación. Como forma comunicativa de difusión se presentaron esquemas simplificados que resumían las actividades desarrolladas en los talleres y los grupos de trabajos.

Adicionalmente, se trabajó con evidencia documental multimedia. Uno de los activos intangibles que deja la pandemia es el registro de intercambios transcurridos en encuentros, conversatorios y conferencias sobre el tema de gestión universitaria organizados por el PRG en los últimos dos años. Ese registro, actualmente disponible en forma pública a través del canal de Youtube del PRG, constituyó una fuente adicional para conocer la diversidad de actores y sus visiones en torno al tema. Las exposiciones de los diferentes actores en instancias de reflexión constituyeron una fuente relevante para conocer la visión y las líneas de acción en curso.

Considerando fundamentalmente las percepciones y declaraciones del equipo del PRG y los diferentes actores involucrados, se abordó un análisis cualitativo que permitió tener una visión amplia y profunda del objeto de estudio, avanzando en la creación de conocimiento sistémico del cual este documento es reflejo.

## **c) Explicitación del diseño del modelo de Gestión aplicable al caso**

En base al trabajo de las etapas anteriores se elaboró un nuevo modelo de gestión cuyos

---

<sup>1</sup> En el Canal de Youtube del PRG se documentan múltiples videos de las actividades de mejora realizadas en este sentido. <https://www.youtube.com/channel/UCjrAbC-8l0SIjj0xiTF3Xyg/videos>

componentes y modos de interacción fueron compartidos en diferentes instancias. La espiral del conocimiento se mueve a través de las dimensiones identificadas por Nonaka y Takeuchi (1999), dando lugar a este proceso de conversión de conocimiento que, cuando se pone al servicio de la organización, permite diferenciar a aquellas que aprenden y son reflexivas en torno al saber que está dentro del sistema y merece ser apropiado. La espiral, al pasar por las formas de conversión del conocimiento, se visualiza por cinco condiciones: intención (visión), autonomía (empoderamiento), fluctuación y caos creativo (reflexión en la acción), redundancia (diferentes puntos de vista) y variedad de requisitos (diversidad y complejidad interna), situación que genera la siguiente figura:

Figura 1: La espiral del conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p.81)

El proceso realizado con los actores recorrió los caminos sugeridos en materia de conversión de conocimiento. Además, se identificaron componentes emergentes a juicio de los consultores y relaciones que, de manera directa o indirecta, se deberían mejorar para modificar carencias de las dinámicas de gestión actual.

Se asesoró en la identificación de prácticas y herramientas de gestión que podrían contribuir a hacer más eficiente el modo en que se desempeñan actividades y tareas. Se efectuó la sugerencia de poner en diálogo marcos epistemológicos que deben ser considerados y reconocidos por el conjunto de los actores relacionados con el PRG.

d) Recomendación para su implementación.

En esta etapa se efectuó, una evaluación del modelo propuesto en términos de una supuesta puesta en marcha. Se recurrió a la triangulación del modelo con expertos en la temática para efectuar los cambios y mejoras que se entendieron pertinentes. Siguiendo a Fassio y Ruty (2013) la triangulación se prevé con un doble objetivo: por un lado, obtener visiones alternativas del fenómeno abordado y, por otro, dar cuenta de la complejidad del objeto de estudio. En esta etapa final se procuró que los integrantes del Prorectorado pudieran establecer líneas de acción que condujeran a la puesta en marcha del modelo propuesto.

La incorporación de una discusión participativa con diversos actores, en las diferentes etapas del desarrollo del trabajo y la creación de talleres de articulación estratégica para la generación de una propuesta innovadora en términos de gestión facilitó la totalidad del proceso y fue un activo intangible a capitalizar en la etapa de implementación del modelo, si ello se entiende pertinente.

## **Parte II. La gestión universitaria. Modelos universitarios y modelos de gestión.**

El tránsito hacia la economía del conocimiento es una transformación global que incide con fuerza en los países de la región. Con un rol creciente en este tipo de economías, las Universidades en América Latina se han multiplicado. Para tener una idea del fenómeno alcanza conocer las estimaciones de Brunner (1995) quien reporta que hacia 1950 el total de profesionales en América Latina no llegaba a los 600.000 mientras que esa cifra era aproximadamente el número de graduados anual cuarenta años después. Esta explosión en la cantidad de egresados ha tenido su correlato en la cantidad de IES que están crecientemente demandadas a atender una matrícula que no deja de aumentar.

A esta fuerza aplanadora de la masividad, la ha acompañado una atomización en términos de saberes que deben ser rápidamente internalizados a fuerza de distintas presiones (gubernamentales, de mercado, sociales). La especialización del conocimiento ha hecho escalar la diversidad de propósitos a alcanzar. Se han generado divisiones que, además de epistemológicas, son modelos mentales. Dice Clark (1991) al respecto que ni aún las grandes organizaciones cubren tantas áreas tan disímiles como sí ocurre en la Universidad. Diversas pues son las tensiones que colocan a las IES en una época de complejidad, como ha destacado Barnett (2000). Deben lidiar en forma continua con dilemas difíciles de conjugar y administrar, que no pueden ser articulados en soluciones perfectas.

García de Fanelli (2005) pone como ejemplo la complejidad que exige atender la producción de una multiplicidad creciente de bienes y servicios en un contexto decisorio determinado a la vez por normativas que pretenden asegurar la autonomía y por otro garantizar la descentralización de las decisiones. La autora subraya la variedad y especificidad que se le exige a los mecanismos de coordinación que tienen que garantizar la organización de tareas con una multiplicidad de actores con motivaciones diversas.

La injerencia de grupos de poder externos al quehacer académico, la escasa planificación y optimización en el uso de los fondos públicos, la insuficiente capacidad administrativa de los académicos en cargos directivos -particularmente en los niveles intermedios- además de formas de administración poco idóneas, burocráticas y lentas para la adopción de decisiones generan presiones de diverso porte a la gestión universitaria latinoamericana (Arocena y Sutz, 2000).

Una plataforma de Universidades públicas, privadas e Institutos universitarios o de educación terciaria de calidad diversa han encarado estos problemas desde configuraciones estructurales distintas, generando una multiplicidad de modelos. El presente capítulo hace un recorrido somero por algunos modelos universitarios de la actualidad (Rama, 2017). Se es consciente de que se trata de una reducción posible solo a la luz de mejorar la comprensión de los factores que inciden en el diseño de un MOGUI. Luego, en tanto el desempeño organizacional ha de verse en un contexto, se presentan los modos de organizarse también más extendidos (modelos de gestión). Por último, se propone una definición de trabajo de la gestión universitaria integral que permita navegar la complejidad que los factores antes mencionados imponen a los administradores del quehacer universitario.

## Los modelos universitarios

Las IES son organizaciones que, en tanto demandantes de recursos colectivos, requieren de legitimación social. Los modelos universitarios han evolucionado a la luz de diferentes contextos sociales, culturales y económicos. Las formas de gobernanza, de ejercicio de la planificación y de puesta en marcha de la enseñanza, la investigación y la extensión que eligen afectan los modos de gestión universitaria que cada institución lleva adelante. Diversas variables inciden en la posibilidad de optar entre uno y otro, siendo uno de los preponderantes el carácter público o privado de la organización. Los modelos universitarios mayormente extendidos se presentan en la Tabla 1.

Tabla 2. Modelos Universitarios

Modelo	Estructura	Organización	Propósito
Modelo continental europeo (napoleónico)	Fuerte influencia de los organismos de Estado en el gobierno combinado con la autoridad de los profesores en la base. Estructurado con base en Facultades (por profesión).	La burocracia estatal supervisa todos los aspectos administrativos e inclusive decidía la creación de cátedras y el nombramiento de funcionarios, que hacían carrera no en la universidad sino en una repartición del Estado como servidores públicos.	Busca la conformación de una élite funcional del Estado en paralelo a su proceso de centralización. El Estado regula las profesiones y centraliza la potestad de otorgar la facultad de certificar conocimientos.
Modelo alemán (humboldtiano)	Fuerte nivel de regionalización con cuota política de las fuerzas locales. Estructurado con base en departamentos por área disciplinar.	Se sustenta en la separación entre docencia e investigación. Los profesores están reunidos según sus propias disciplinas. La facultad es quien solicita a los departamentos los profesores que necesite para cubrir los requerimientos académicos emanados del currículum.	El modelo supone que la ciencia se cultiva en las academias. La profesionalización se aprende con base en un currículum de aprendizajes que fija la Facultad y que es diseñado por los que enseñan.
Modelo norteamericano.	Sistema estructurado con base en el funcionamiento de Juntas de Gobierno (Board of Trustees) con un fuerte y decisivo papel en la gestión institucional y una separación de la dinámica académica. Al interior de la institución existe separación de la base académica respecto a la gestión administrativa designada externamente.	Los administradores son nombrados por los propietarios (Estados o asociaciones civiles) y son autónomos a la propiedad y a la academia, y su rol es gestionar bajo un poder delegado pero importante en la gestión. La estructura administrativa de gestión cotidiana, aunque proviene de la academia, se ha autonomizado y responde al Rector que designa los cargos, en algunos casos como selección de las propuestas formuladas desde el ámbito académico de la institución y en otros casos directamente o por	El órgano colegiado público o privado, nombrado por el gobernador o la Junta de instituciones filantrópicas, gestiona la institución y designa el Rector, que tiene como tarea cumplir los objetivos que traza el órgano colegiado, y en cuya instrumentación este deberá negociar con los cuerpos académicos. Los títulos no tienen validez profesional y la licencia profesional es una función pública que delegan los Estados en los colegios profesionales, que son actores relevantes, al establecer exámenes para el ejercicio de las profesiones.

		<p>concurso. La planificación estratégica y las líneas centrales provienen del órgano colegiado, en tanto que la ejecución cotidiana queda en el marco de los equipos gerenciales de la universidad.</p>	
Modelo japonés.	<p>Es el resultado de una combinación del modelo europeo caracterizado por el alto peso del Estado, con el norteamericano caracterizado por los consejeros designados para la gestión, pero que agrega una presencia privada dominante. La renovación universitaria facilitó una expansión de universidades privadas, asociadas a los grandes grupos empresariales zaibatsu derivados de la transformación de las estructuras feudales.</p>	<p>Se crearon las Universidades de Tokio (1886) y Kioto (1897) públicas y Keio (1890) y Waseda (1905) privadas, vinculadas a los llamados Zaibatsu que derivan de las estructuras feudales. Luego de la 2 Guerra, en el marco de la ocupación militar se le agregó el esquema americano de un primer ciclo universitario articulado sobre los junior colleges y de universidades de cuatro años, que se complementaron a un modelo de poder público-privado diferenciado</p>	<p>Este modelo se expandió a la investigación en las universidades públicas de élite, y la docencia profesional en las universidades privadas con fuerte control por el Estado.</p>
Modelo soviético y cubano.	<p>Las universidades tienen doble adscripción (con baja autonomía) a los ministerios de educación y planificación que fijan sus parámetros de funcionamiento, sus nombramientos, los objetivos y resultados esperados, así como salarios, ofertas o recursos.</p>	<p>Funcionan como aparatos del Estado con escasa autonomía y sin competencia entre ellas.</p>	<p>Históricamente se caracterizó por ser un servicio estatal derivado del modelo napoleónico donde las Universidades se estructuraron como brazos del aparato estatal focalizadas en la docencia, en tanto que la investigación se localizó en centros de investigación que dependían de las Academias de Ciencia, con baja articulación al mercado</p>
Modelo Latinoamericano	<p>La estructura de organización institucional y de organización del poder está marcada por la autonomía, el cogobierno, la gratuidad y el enfoque profesional de la formación. Se caracteriza por un alto grado de autonomía en la gestión de la institución respecto al Estado que es el financiador. Opera bajo un modelo colegiado de cogobierno con escaso peso de actores externos dentro de la organización. La estructura tiende a ser</p>	<p>Modelo académico de base centrado en las Facultades. El poder se concentra en el Consejo Universitario, como expresión de todos los sectores académicos y participantes en el quehacer universitario. El funcionamiento cotidiano de la gestión se desarrolla en una permanente negociación de cuotas de poderes formales e informales entre docentes, empleados, estudiantes, graduados, autoridades, obreros, etc., variando en cada país la incidencia de estos sectores. El Consejo Universitario, tiende a unificar</p>	<p>Derivadas del modelo napoleónico, se focalizan en la docencia. La investigación se localiza a su interior al igual que la extensión, práctica más reducida en tanto se trata de instituciones endogámicas y autorreferenciales.</p>

	altamente homogénea y normada. Sistema de renovación periódica de autoridades.	los poderes ejecutivo, legislativo y judicial de la gestión universitaria.	
Universidad para el Desarrollo	Universidad en asociación colectiva con actores externos (Arocena y Sutz, 2017. p. 60)	Desde una perspectiva neo humboldtiana, exige la práctica conjunta de 3 funciones: docencia, investigación, cooperación para el desarrollo con otras instituciones y actores colectivos.	Está orientada al servicio de la sociedad y tiene como fin satisfacer las necesidades y beneficiar a las comunidades de su entorno de forma igualitaria, con especial atención a las poblaciones menos favorecidas (Gras, 2021, p.32)

Fuente: Rama (2016, p. 203 - 208) y Arocena y Sutz ( 2017, p.60)

El modelo universitario elegido restringe el abanico de opciones en materia de modelo de gestión. Las estructuras organizativas que se promueven en uno y otro caso son diferentes y condicionan los distintos procesos que permiten la sobrevivencia y el desarrollo de la organización.

### Los modelos de gestión

Los modelos son simplificaciones sobre lo que las organizaciones hacen -o deben hacer- para producir organización. Son una representación formal compuesta por constructos y variables que se consideran relevantes para el funcionamiento del sistema desde la mirada del observador y a los efectos de lo observado.

Existen diversos modelos de producir organización (adjetivo) en las organizaciones (sustantivo). Lo relevante de cada modelo es lo que aporta para comprender la estructura y la organización que se adopta y que se presenta ante el observador como la identidad organizacional . Corresponde aclarar los modelos que se presentan en la Tabla 2 no se presentan en modo puro, sino que se han permeado entre unos y otros y, a su vez, han sido afectados por metodologías y prácticas que adoptan sus integrantes con vistas a superar las limitaciones que deben resolver a la hora de concretar objetivos.

Tabla 3: Modelos de gestión

Modelos de gestión	Autor/es	Estructura	Organización	Función principal	Restricción
Modelo jerárquico funcional	Taylor; Fayol	Funcional	Jerárquica; principios	Eficiencia racional de las organizaciones	Enfoque mecanicista que deja fuera los aspectos socio-técnicos
Burocracia	Weber	Funcional	Legal Racionalidad administrativa	Aseguramiento de la estabilidad, transparencia, igualdad y justicia (con base en la normativa)	Bajo nivel de eficacia. Problemas de buropatologías.

New Public Management	Osborne y Gaebler (1994)	Funcional	Jerárquica, más horizontal y buscando terciarización Compromisos de gestión. Orientada a resultados.	Asegurar los resultados que la ciudadanía espera. El ciudadano como cliente y la necesidad de su satisfacción.	Enfoque centrándose en el cómo se hace y no para que se hace.
Modelo de gestión por procesos	Davenport (1990)	Procesos	Jerárquica de pocos niveles y por proceso	Aseguramiento de la entrega final de productos o servicios a través de la cadena de valor.	Duplicación de funciones, complejidad incremental
Modelos autoorganizados: Dee Hock (1999)	Etkin y Schvarstein (1995); Holland y Gell-Mann	Baja diferenciación vertical. Diferenciación horizontal dinámica	Reflexividad, auto-organización, recursividad, evolución	Sobrevivencia y expansión de la organización	Complejidad para la administración
Modelo Cynefin (ecología organizacional)	Snowden (2000)	Diferenciación celular	Por proyectos; Agile	Respuesta rápida con foco en la solución del problema	Complejidad para la administración, duplicación funcional
Modelo de gestión en red		por unidades de negocio o cliente	Principio de diferenciación y principio de integración	Adaptación rápida a los requisitos del cliente o el contexto.	Complejidad para la administración, duplicación funcional
Modelos auto determinados	Brian Robertson (2013)	Holónicos y por equipos	Auto-organizacional la estructura es el equipo	Adaptabilidad a los cambios del mercado.	Enfoque centrándose en la adaptación al cambio. Posible pérdida de foco

Elaboración propia.

Una perspectiva adicional es la que ofrecen autores como Peiró con el Modelo de Análisis Multifacético y de interdependencias en la Gestión Organizacional (AMIGO) o el modelo de Burke-Litwin que ofrece un marco para diagnosticar el cambio organizacional. Más próxima a la gestión universitaria, están los modelos para su evaluación. Las siguientes figuras dan cuenta de estos modelos y las variables que destacan.

Figura 2 : Modelo AMIGO. Peiró (1999)

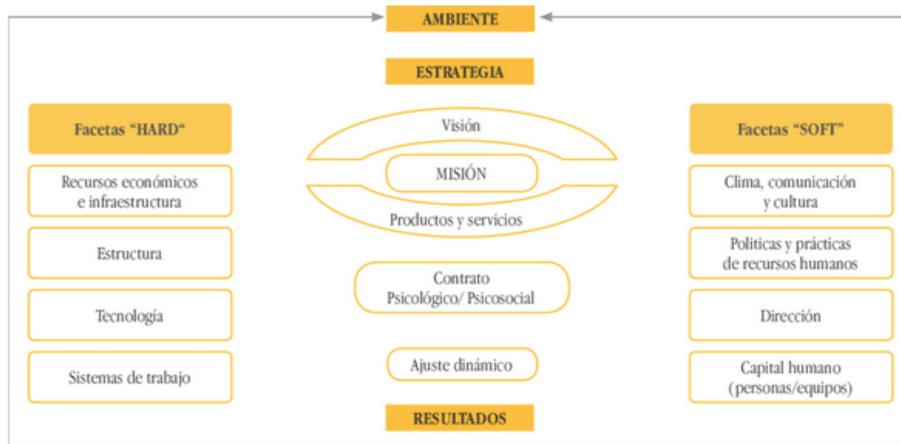
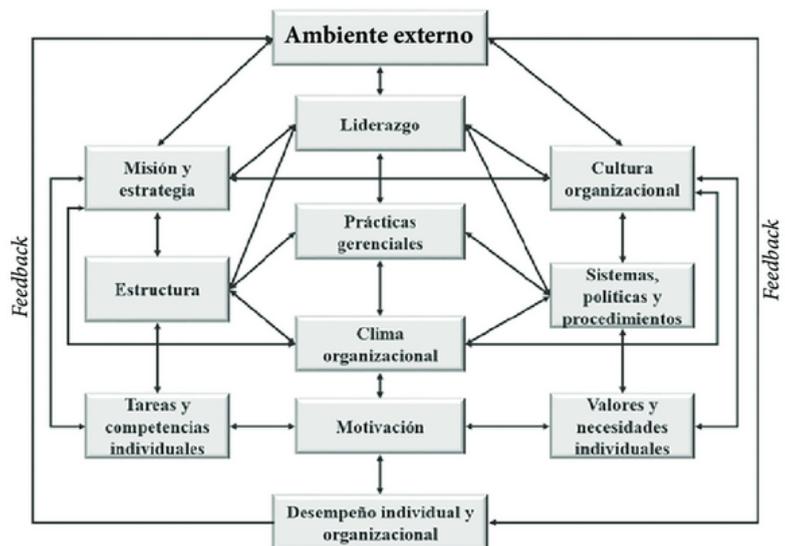
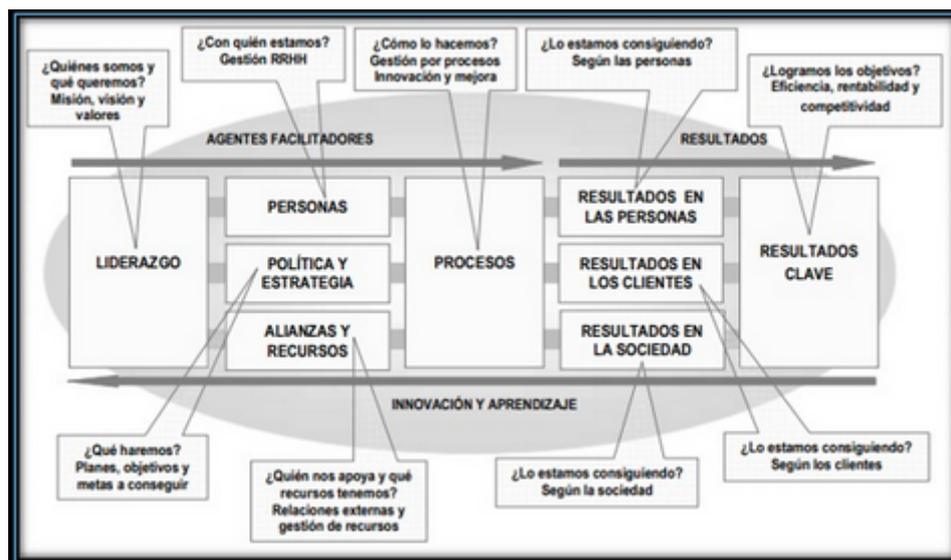


Figura 3: Modelo de rendimiento organizacional y cambio



Fuente: Burke y Litwin (1992)

Figura 4: Modelo EFQM, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.



Fuente: [Carrión \(2006\)](#) citado por Bermeo y Finol, 2019

La gestión de las organizaciones es dinámica, está sujeta al cambio constante. Se trata de un constructo complejo, ligado a constantes socio culturales determinadas por una multiplicidad de factores. Para quienes tienen a su cargo la conducción, el ejercicio de su exteriorización facilita la elección de las metodologías y herramientas. Contribuye a que se definan los propósitos y se organicen los procesos a través de los cuales se alcanzan los fines. Suelen ser de utilidad para la realización de diagnósticos y la identificación de brechas.

El ejercicio de exteriorizar el conocimiento que tiene la organización para gestionar su desempeño, fundamentalmente en las etapas en las que ha logrado una conexión estrecha con las necesidades del contexto, presenta más ventajas que la incorporación desde afuera de un modelo de gestión. En primer lugar, capitaliza los aprendizajes realizados por sus miembros que comprenden los efectos e impactos de su accionar, en segundo lugar, facilita la comprensión de las brechas y la identificación de medidas para la mejora. El camino contrario implica un *reaprendizaje* organizacional que no pocas veces termina en un esfuerzo frustrado, que queda en manuales que nadie usa.

### La gestión universitaria integral

Cejas y Alfonso (2012) establecen que «la gestión universitaria está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la formación, la investigación, la extensión y sus recursos (humanos y materiales) y la administración de los mismos y no desde una perspectiva de una asociación de unidades académicas aisladas».

En el mismo sentido, Díaz-Canel (2011) da cuenta de la relevancia de la gestión administrativa para el cumplimiento de las funciones que tiene a su cargo la universidad y cómo, paulatinamente, se han ido incorporando herramientas a nivel de los distintos subsistemas para mejorar la eficiencia y la eficacia con la que se opera (enseñanza, gestión de la innovación y el conocimiento).

Aguilera (2006) plantea que las IES han adecuado sus prácticas organizativas al contexto en el que

se insertan y Vega (2009) se refiere a la función de la gestión como la tecnología administrativa que hace posible la realización de una variedad relevante de tareas de apoyo que posibilita el funcionamiento institucional.

En términos generales, la literatura coincide en que se ha producido un proceso de culturización organizacional que ha permeado a la universidad con avances de la teoría de las organizaciones y la gestión empresarial. No se trata de un avance lineal y mucho menos exento de contradicciones. Sin embargo, el gobierno de la gestión administrativa exige generar sistemas que permitan combinar autonomía, libertad y responsabilidad (accountability) entre las funciones sustantivas y la gestión..

Como proceso, Orellana (2004) afirma que la gestión universitaria se conforma a partir de funciones y actividades que los directivos llevan a cabo con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Su ejecución exige la aplicación de diversas perspectivas teóricas, metodologías y técnicas de aplicación en el quehacer orientado a la consecución de fines. Desde una mirada similar, Veliz (2017) lo considera como un:

«proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a «liderar» procesos con prevención, transformación e innovación en contextos constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión (p. 42).»

Para la presente intervención, «gestión» se entiende en el sentido francés del término que distingue la gestión del *management*. Siguiendo a Gaulejac (2005), se concibe a la gestión como herramienta al servicio de la construcción social. En tanto la Udelar se ha propuesto como fin último contribuir al desarrollo del país generando valor público, se entiende la gestión universitaria integral como sistema articulado de componentes materiales, humanos y tecnológicos orientado a la convergencia en torno a ciertos resultados organizacionales. La interacción socio técnica de sus partes produce resultados superiores a su consideración aislada.

La articulación de las diferentes funciones (enseñanza, investigación, extensión y gestión) con el entorno social, económico, político, normativo, ambiental y tecnológico exige el trabajo interconectado e interdisciplinario para el logro de los propósitos organizacionales. La gestión universitaria integral contribuye a la articulación de y con los actores para que las capacidades organizacionales y las relaciones (posibles y a potenciar) cumplan (o se acerquen al cumplimiento de) los propósitos relevantes para la organización y la sociedad.

La buena administración es un ejercicio integrador, que implica aceptar el interjuego de modelos de gestión en constante cambio. La tarea de articular lo heterogéneo tiene el desafío de aceptar distintos estilos gerenciales sin menoscabar los valores, los supuestos pedagógicos institucionales. Garantizar el crecimiento, el fortalecimiento y el desarrollo sostenible de la organización (Veliz, 2017) con objetivos en permanente movimiento y en el marco de normativas que introducen rigideces exige liderazgos distribuidos a lo largo y ancho de la organización. La interacción de forma abierta, participativa, ágil, democrática y digital facilita los procesos de innovación.

El cogobierno y no la co/gestión está llamado a transformarse en un sistema de toma de decisiones ágil y pertinente, orientado a integrar la gestión a la mejora continua de las funciones de enseñanza,

investigación y extensión. La gestión no es secundaria ni adjetiva a los procesos de desarrollo de la IES.

### **Diseño de un Modelo de gestión universitaria integral.**

« La utilidad de los modelos para conocer o predecir está condicionada principalmente por una buena selección de los factores relevantes para el problema y una adecuada descripción de sus relaciones funcionales» (Lorenzón, 2020, p. 179).

La construcción de modelos está estrechamente vinculada a la voluntad humana de ejercer algún tipo de control sobre lo que se intenta modelar. El proceso de construcción está en diálogo con los mapas mentales de quienes observan la realidad y efectúan esfuerzos concretos para modelizar.

Se llama modelo mental al «conjunto de opiniones, teorías personales, valores, paradigmas y creencias que utilizamos para percibir, analizar e interpretar todo tipo de fenómenos y circunstancias de la realidad» (Lorenzón, 2020, p. 164).

Los modelos actúan en la mente de quienes observan. Es un desafío construir modelos formales que reflejen ese mundo exterior conocido, que jerarquice las dimensiones relevantes para un conjunto acotado de personas que comparten a nivel organizacional modos de hacer.

Los modos de interpretar la realidad están determinados, entre otros, por los factores culturales que moldean y son moldeados por los integrantes de una organización. La educación, las experiencias, las diferentes capacidades de razonamiento inciden, además, a lo largo del tiempo en esa construcción que va cambiando conforme cambia el sujeto.

La función de una teoría sobre la producción de organización, si bien limita el acontecer ontológico, proporciona un marco epistemológico y axiológico que facilita las aproximaciones colectivas a «la realidad». Entonces, ¿es posible formalizar el modo en que las personas se organizan para el logro de objetivos? Una primera labor relevante para ello es la construcción de un esquema referencial operativo común que permita que la estructura interpretativa de los sujetos sobre el acontecer organizacional brinde un conjunto acotado de visiones sobre lo que está aconteciendo.

Ahora bien, si la representación del modelo no es otra cosa que una abstracción de la realidad, un recorte, una jerarquización de aquellos aspectos que quienes formalizan entienden representativo, ¿qué les otorga validez interna y externa?

En primer lugar, hay una forma de concebir el existente. Abordamos la realidad desde el paradigma de la simplicidad o desde el paradigma de la complejidad. Desde la primera perspectiva, la realidad se concibe compuesta por clases de objetos que se relacionan entre ellos de un modo y no de otro. Abundan las determinaciones y algo pasa primero, algo segundo y así. Desde el paradigma de la complejidad, no existe una única realidad de referencia ni el devenir de los acontecimientos transcurren siempre de la misma manera. El orden y el desorden se convocan mutuamente al igual que lo estático y lo dinámico. En el primero, existe una voluntad de precisión, casi de prescripción del deber ser. En el segundo, si bien los elementos tienen correspondencia conceptual o física con el mundo real, no necesariamente se representan con vínculos lineales entre sí.

Se trata de una simplificación que se realiza con el ánimo de entender la realidad para, entre otros posibles objetivos, modificarla. Se trata de una representación que puede ser más o menos

reduccionista o más o menos amplia. Modelar realidades complejas exige elegir elementos del sistema a sabiendas que otros quedarán en el camino. Establecer interacciones a sabiendas que no existen flujos capaces de representar cabalmente todas las interacciones posibles entre las partes.

Se trata de aceptar la tensión entre tener una reproducción relativamente buena del sistema y una representación precisa. Incrementar el número de actores que participan en su definición aporta en la resolución de esta tensión, aunque introduce la problemática de la conciliación de los modos de ver y entender la realidad.

Ahora bien, cuando un colectivo lo ha podido definir, ha logrado negociar una versión de la realidad, resume en ese modelo su potencial de control sobre el sistema. Se le facilita la instalación de perturbaciones eficaces para cambiar el rumbo. Por tanto, el momento de accionar, de cambiar, es también el momento de la verdad del modelo, de su validez interna. En tanto nuestras acciones inciden sobre la realidad y no tanto sobre nuestra representación de la misma, si las perturbaciones que diseñamos logran resultados, la representación es útil para describir el sistema y operarlo.

Diseñar un modelo de gestión es establecer un modo para que la organización logre un desempeño organizacional en el que los actores sean capaces de operar entre ellos. Al decir de Schvarstein, contribuye a la interoperabilidad organizacional en tanto en la realización de las tareas se usan los mismos criterios, se trabaja en torno a las mismas prácticas dando lugar a la paulatina conformación de un lenguaje común. Cuando varias organizaciones de un ecosistema pueden valerse de la misma representación y accionar sobre la realidad obteniendo los resultados esperados, la representación adquiere validez externa.

### **Tensiones de diseño de un modelo de gestión universitaria integral**

Diseñar un MOGUI requiere atender la existencia de tensiones que son inmanentes a la complejidad de la IES en general y a la UdelAR en particular.

Decía Morin (1973)

«lo complejo no puede resumirse en el término complejidad, retrotraerse a una ley de complejidad, reducirse a la idea de complejidad. La complejidad no sería algo definible de manera simple para tomar el lugar de la simplicidad. La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución» .

Tres principios pueden ayudar a mirar la trama de relaciones que constituye la organización: el principio que Morin llama «dialógico», según el cual se asocian dos términos que son a la vez complementarios y antagonistas (orden y el desorden); el principio de la recursividad según «el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce» (Morin, 1973; p. 67). Este principio permite comprender cómo la organización se produce a sí misma en función de las relaciones que establece en un ciclo autoproducido. Por último, el principio hologramático según el cual el todo está presente en cada una de las partes y cada parte tiene la información para comprender el todo.

El carácter hologramático permite establecer que las tensiones que habitan el todo atraviesan los modos de organización vigentes; que la recursividad que se logra a través de la organización vigente augura la autoproducción y reproducción de más de lo mismo y que la supresión de los extremos en constante tensión, reduce la diversidad y la capacidad del sistema de mantener la dualidad en la unidad.

En suma, lo que acontece fuera del PRG también acontece en el PRG; el PRG también tiene

instaladas dinámicas y sistemas que son causa de lo que se produce y reproduce en materia de comportamientos, formas de hacer. Las tensiones que atraviesan a la UdelaR como un todo, también atraviesan al Prorectorado de Gestión.

Aubert y Gaulejac (1993) plantean que la función principal de la gestión consiste en producir organización: poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos cotidianos y lograr la convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.

A continuación, y sin ánimo de ser taxativos, se exponen algunas tensiones que se ponen en juego a la hora de organizar el quehacer de la gestión universitaria integral. Se explicitan a los efectos de su consideración cualquiera sea el modelo de gestión a implementar en el PRG. Se trata de fuerzas que están en el sistema y que sería recomendable tener presente y arbitrar, que son inherentes al modelo universitario en uso y a los modelos de gestión implementados a lo largo de la historia organizacional.

### **Tensión: administrativo-académico**

En 1971, Talcott Parsons, profesor destacado de la Universidad de Harvard, daba a conocer su artículo *The strange case of Academic Organization*. Según el académico, analizar las características propias de este tipo de organizaciones permite comprender las dificultades que enfrentan los planes de reconstrucción y reforma. Destaca Parsons que, si bien la gestión en general de las organizaciones públicas se sostiene principalmente sobre bases burocráticas, el mundo académico representa un tipo sociológico bastante diferente en tanto es notablemente descentralizado.

Se trata de organizaciones que, en tanto demandantes de recursos colectivos, requieren de legitimación social. Una legitimación tan esquiva como la comprensión por parte de la sociedad de lo que la Universidad hace. Las universidades tienen como función principal la gestión del conocimiento y la innovación. De estas funciones, la enseñanza es la visiblemente más valorada por la sociedad, mientras que el lento proceso del avance científico lo es menos. Para los académicos sin embargo, el foco es exactamente el opuesto: la especialización creciente obliga a ocupar su tiempo en la gestión de redes académicas que nutran sus investigaciones en aras de la producción de conocimiento, que luego será transmitido al alumnado en un proceso dialéctico de creación. Los académicos persiguen sus propios intereses y no tienen su foco en «el interés de la organización» en tanto este no esté destinado a promover la colaboración y el intercambio a nivel de las redes académicas especializadas.

Incluso los Departamentos a nivel de las Facultades suelen ser descentralizados en este sentido. Están compuestos por docentes que actúan en forma corporativa únicamente para ciertos asuntos, principalmente vinculados a los cumplimientos en materia de enseñanza: programas, articulación académica, apoyo de nuevos ayudantes y similares. Situaciones de crisis como la acontecida en el presente año pueden afectar marginalmente esta dedicación primaria, solo hasta dar satisfacción a los requerimientos que la enseñanza impone.

Este rasgo contribuye a generar grupos de trabajo académicos que tienen relaciones particulares con las jerarquías administrativas. Estas últimas son las responsables de la conducción global de la institución, de la obtención y gestión de fondos y del control sobre los mismos. La creatividad, la no sujeción a estándares y el cuestionamiento permanente de lo establecido son parámetros culturales opuestos a los promovidos por la burocracia, que debe gobernar con transparencia los fondos

públicos y generar resultados valorados por la comunidad de la que los obtiene.

Dentro de esta tensión aparecen también los temas de las aspiraciones académicas y los recursos efectivamente disponibles. La competencia entre los grupos académicos por la captación o cooptación de recursos financieros para sus intereses de investigación particular genera tensiones entre los objetivos de la administración y los objetivos académicos. Se trata de dos sistemas divididos y descentralizados por la naturaleza propia de sus funciones. Quienes lo gobiernan deben diseñar formas de actuación que permitan combinar autonomía, libertad y responsabilidad (accountability) entre ambos.

### **Tensión: burocracia-política**

Es una tensión frecuente en la gestión de una organización que, como la UdelaR, es cogobernada. Tiene un rol central en la explicación del interjuego de las relaciones entre quienes desempeñan roles de gestión a nivel administrativo y de conducción política.

En el modo de organización burocrático una estructura formal orienta la dirección, coordinación y organización de los recursos. El establecimiento de la autoridad está reglamentado de igual modo que los procesos y procedimientos que se deben ejecutar para cumplir con las tareas que establecen las descripciones de cargos. Las relaciones entre las partes están reguladas generalmente por extensos manuales o prácticas estables de interacción, que plantean con claridad alternativas para resolver situaciones diferentes. Se establece un modo de organización de tareas y recursos que fluye a través de canales de comunicación definidos con precisión, de modo tal que las actividades se pueden cumplir con relativa independencia de la voluntad de cooperación de sus miembros. La normalización de los procesos como forma de coordinación y control pone de relieve el rol de quienes trabajan en su diseño. La supervisión directa y el ejercicio de la autoridad permiten resolver las situaciones que surgen como consecuencia de la adaptación de la organización al contexto.

En el modo de hacer político se destaca la presencia de intereses en conflicto. Los grupos de interés surgen en el desarrollo del propio trabajo. A veces los grupos representan los intereses de un determinado departamento universitario; otras veces, surgen al calor de sensibilidades que tienen como base el género, la edad o la ideología. Los grupos representan diferentes modos de entender la universidad y sus objetivos, y surgen con mayor facilidad precisamente allí donde coexisten objetivos y misiones diferentes. Dado que los recursos nunca son suficientes para atender a todos los objetivos, el proceso político permite llegar a una solución que prioriza unos objetivos con respecto a otros.

La tensión pues, de desempeñar un rol en el marco de este contexto en el que se sabe que las dependencias directas son transitorias tanto en las relaciones entre las direcciones políticas como entre éstas y los cargos de conducción administrativa, genera problemas con los proyectos de corto y largo plazo.

### **Tensión: centralización - descentralización**

La Segunda Reforma Universitaria uruguaya concretó un proceso de regionalización y descentralización en la UdelaR entre los años 2007 y 2014 (Randall, 2016). Los lineamientos estratégicos aprobados en los años 2000 y 2005 recogían la necesidad de expandir la presencia de la universidad en el interior del país, superando dinámicas históricas de centralismo. Este proceso -no

exento de dificultades - ha redundado en la presencia creciente en el interior del país de la universidad. Al día de la fecha y con diferentes niveles de maduración de sus estructuras académicas y administrativas, la Universidad se encuentra presente en todo el territorio nacional. Tanto el propósito (diversificación locativa) como la estrategia elegida (regionalización) ponen en tensión a los actores que integran el sistema y a los recursos escasos que se distribuyen año a año.

En relación al propósito, los servicios tradicionales pujan por reproducir las estructuras organizativas propias, sin atender las consecuencias administrativas que se generan (i.e.: duplicación de puestos de trabajo, diversificación de procedimientos con el mismo objetivo). (Randall, 2016). En relación a la estrategia, la conciencia regional está débilmente articulada en torno a proyectos que facilitan el aprovechamiento de los recursos. De modo recursivo, la tensión centro - interior, se reproduce en el interior como tensión entre lo regional o departamental. Los cambios en la correlación de fuerzas en un sistema cogobernado afectan la consolidación administrativa y académica de los centros regionales con impactos relevantes en su gestión.

### **Tensión: especializadas y funcionales - centrales y transversales**

El desarrollo de estructuras centrales, transversales a toda la organización está en tensión con los servicios tradicionales (las Facultades) que pujan por reproducir las estructuras históricas de transferencia de recursos.

«De esta manera la estructura académica tradicional funciona como freno de las transformaciones. Lo que no se ha podido consolidar a nivel administrativo porque ha sido financiado a término o depende de estructuras no permanentes no tiene asegurada su permanencia en el tiempo». (Randall, 2016, p. 106).

Esta puja afecta todas las funciones sustantivas universitarias en mayor o menor medida y tiene efectos en la gestión. Las facultades planifican, diseñan estructuras, gestionan y miden con independencia de cómo se hace en otros centros generando duplicación de esfuerzos en diferentes áreas. La organización federativa da lugar a que sea un modo percibido como legítimo por todas las partes.

Este modo de gestionar se encuentra con otro, también concebido como legítimo por quienes gobiernan: los sistemas transversales y horizontales de gestión (i.e.: SIAP, SGAE). La planificación y la gestión de la información ha de ser transversal y horizontal a todos los servicios para un ejercicio de monitoreo y evaluación que permita cambios de rumbo. Esto que parece naturalmente eficiente desde una perspectiva de gestión, se encuentra con restricciones en los servicios, los cuales resisten de diversos modos la implantación de procesos y sistemas centrales y transversales (i.e.: SIGI).

La tensión se amplifica cuando agregamos al análisis la descentralización en curso. En las facultades existen modos de organización históricamente consolidados mientras que en los centros regionales es escasa la regulación proveniente de esas estructuras que puede ser aprovechada. Por tanto, en entornos de baja regulación y distantes del centro de poder, con grados de horizontalidad que dependen de los modos de trabajo individual, la organización de la tarea está siendo una construcción heterogénea en constante cambio, que no sigue necesariamente una racionalidad administrativa o las lógicas del centro.

## **Tensión: un sistema abierto - un sistema opaco**

Errandonea (2017) subraya el rol protagónico que tiene la educación superior en relación a la educación, la investigación y la innovación para el desarrollo de las naciones, a punto tal que dice se trata de fenómenos de alta interdependencia. Según señala el autor, este tipo de organizaciones debe ser capaz de producir y comunicar indicadores que den cuenta de su rumbo. Las distintas partes interesadas en su gestión deberían tener la posibilidad de conocer su situación, su funcionamiento y los resultados que produce. Tanto a la interna de la organización como para su entorno, la concepción, el desarrollo y el mantenimiento de sistemas de comunicación integrados y abiertos tienen consecuencias para la gestión y el fortalecimiento institucional.

Esta concepción actualizada en torno a la disposición de la información para la sociedad en general, legitimada por amplios círculos del demos universitario, se opone a diversos problemas (y creencias) que impiden su instrumentación. Algunos de ellos, los menos, están ligados a la disponibilidad, actualización y adquisición de las tecnologías necesarias. Otro aspecto frecuente es la complejidad en la contratación de personal, su formación y mantenimiento dentro de la organización. Sin embargo, más difíciles de cambiar son las formas de hacer construidas para la resolución de problemas puntuales en oposición a aquellas que se deben implementar para llevar a cabo transformaciones paradigmáticas.

El problema que se presenta, de resolución compleja, es, por un lado, que el diseño de la planificación estratégica y los indicadores se lleva buena parte del período de gobierno, y la adecuación de los sistemas para que produzcan la información necesaria se puede llevar otro tanto. Adicionalmente, son varios los problemas puntuales a resolver con recursos escasos. Por otro lado, la exposición del dato abierto configura otro orden de problemas inciertos. Para evitarlos, se configura lo que Errandonea (2017) llama «la ilusión de la mediación jerarquizada». Se trata de una vocación de control que impide la entrega de información oportuna y comprensible y que se expresa no facilitando el acceso remoto de información, mediando a través de especialistas la disponibilidad de datos que permitan la comprensión global de los fenómenos.

Si esto era un problema hace unos años, la explosión de las redes sociales y el desarrollo creciente de comunidades virtuales han sido aceleradores que ponen de relieve la necesidad de actuar política y técnicamente, tanto en el mundo real como en el virtual, en materia de información, datos abiertos y transparencia.

## **Tensión: entre hacer y gestionar**

Ha sido una constante en el espacio de articulación estratégica la tensión entre el hacer y el gestionar. Se ha puesto en falsa oposición cuánto aprendemos del hacer y lo transformamos en conocimiento aplicado a la gestión y cómo hacemos que los conceptos asociados a las nuevas metodologías que aprendemos se incorporen a la actividad cotidiana. «Trabajar es hacer y estudiar sobre gestión es teoría», «esta todo bien, pero hay que seguir haciendo». Pasar de la fase de incorporación a la fase de apropiación requiere de un contexto organizacional que lo facilite. Diversos factores operan para que ello ocurra y transcurra. La implementación de comunidades de práctica que operan en forma transversal a la organización ha mostrado resultados favorables en la gestión del conocimiento. La comunidad permite arbitrar, y dar espacio para que pueda ser articulado en espacios colaborativos de reflexión, la ida y vuelta entre el corpus de prácticas y el de metodologías de gestión.

## **Efectos de las tensiones en el diseño de un MOGUI**

La gestión universitaria integral que se pretende alcanzar es un proceso continuo que ocurre en el marco de modelos universitarios en transición. Se pretende que sea integrador de modelos de gestión diversos que transcurren en simultáneo en diferentes servicios universitarios. Además, debería ser capaz de arbitrar a la hora de diseñar procesos y procedimientos transversales para un conjunto de organizaciones con estilos de conducción muy diferentes.

La voluntad de desarrollar una gestión integradora implica aceptar la existencia de las tensiones identificadas, el diseño de dispositivos que faciliten la articulación y arbitrio de las mismas. La gestión integral exige que se atienda a todas las partes interesadas ajustar dentro de determinadas frecuencias sus pretensiones.

Durante los encuentros de articulación estratégica Schvarstein (2021) propuso reflexionar sobre la tensión de generar sistemas que aporten la estabilidad que requieren las operaciones y que, a su vez, incorporen la versatilidad y dinámica necesarias para internalizar las exigencias del entorno. Atender esta tensión de diseño plantea la necesidad de desarrollar metodologías y prácticas de trabajo que contemplen la particularidad de los territorios y la estandarización que exige la normalización de los procesos y procedimientos de trabajo. Se trata de diseñar mirando el hacia adentro y atender las demandas del afuera, considerar la agilidad que exige moverse en un mundo de transformaciones constantes en un marco de restricciones normativas vigente y también cambiante. No se trata de un desafío sencillo, pero la urgencia ha mostrado que es posible.

Como se afirmó antes, la tarea de articular lo heterogéneo tiene el desafío de aceptar distintos estilos gerenciales sin menoscabar los valores y los supuestos pedagógicos institucionales. Garantizar el crecimiento, el fortalecimiento y el desarrollo sostenible de la organización (Veliz, 2017) con objetivos en permanente movimiento, en el marco de normativas que introducen rigideces, exige liderazgos distribuidos a lo largo y ancho de la organización. La interacción de forma abierta, participativa, ágil, democrática, digital facilita los procesos de innovación.

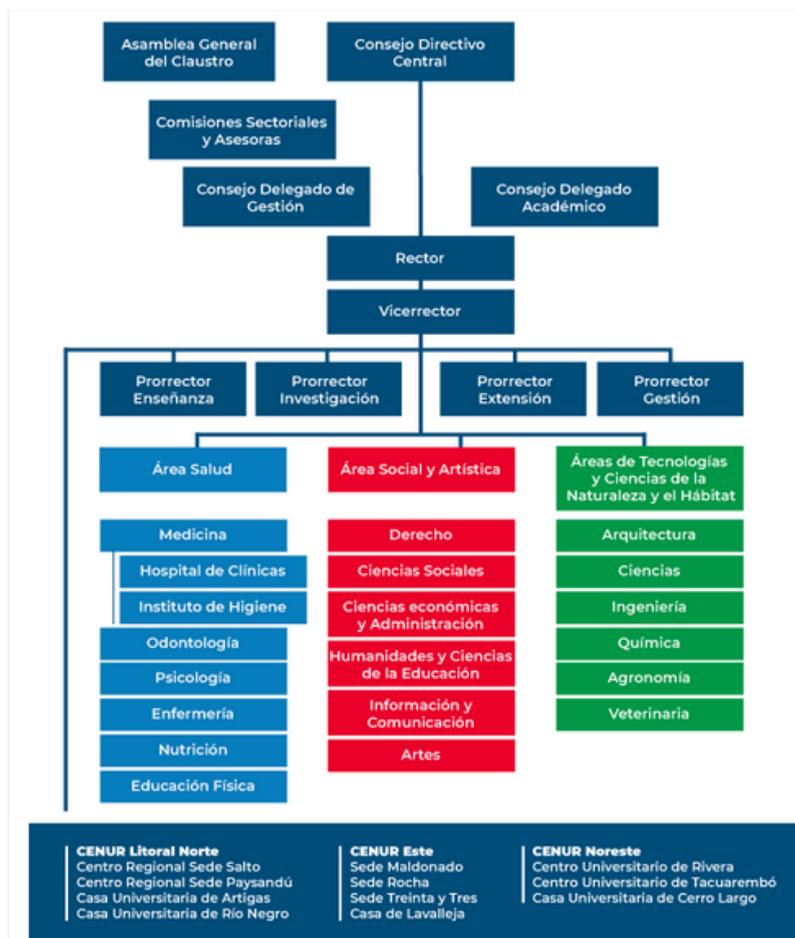
Por tanto, tiene sentido la definición propuesta por Veliz (2017) de la gestión universitaria integral como un:

«proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a «liderar» procesos con prevención, transformación e innovación en contextos constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias enseñanza, investigación y extensión (p. 42)».

### Parte III: Identificación del Modelo de Gestión vigente en el PRG

#### La Universidad de la República

La UdelaR es la Institución de Educación Superior pública más grande de Uruguay. Fue fundada el 18 de julio de 1849 en Montevideo, y actualmente tiene presencia en 14 departamentos del país (Portal UdelaR, 2022). Es un ente autónomo consagrado como tal por el Art. 202 de la Constitución de la República. Posee por tanto, la facultad para autogobernarse, tener sus propias normas en el marco de su ley orgánica, designar a sus autoridades, determinar sus planes y programas dentro de los principios de libertad de cátedra, investigar y administrar libremente su patrimonio. Es un ente gobernado, por lo cual todos los órdenes que la componen (estudiantes, egresados y docentes) participan en las decisiones de gobierno que afectan a la institución, en sus distintos niveles (Ley Orgánica, octubre de 1958). Vale destacar que los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios no integran en la actualidad el cogobierno. Los aspectos más relevantes de su estructura académica y organizativa se detallan a través del siguiente organigrama recogido del portal Institucional.



Los órganos de la Universidad son: el Consejo Directivo Central, el Rector, la Asamblea General del Claustro, los Consejos de Facultades, los decanos, las Asambleas del Claustro de cada Facultad y los órganos a los cuales se encomienda la dirección de los Institutos o Servicios. El Consejo

Directivo Central, es el órgano máximo de decisión de la UdelaR. Los servicios universitarios son: Facultades, Escuelas, Institutos, Centros universitarios regionales y Servicios centrales, como el Servicio Central de Bienestar Universitario, el Servicio Central de Informática, etc..

A partir del año 1999 se crean los cuatro Prorektorados existentes: el de Enseñanza, Investigación, Extensión y Gestión Administrativa. Los prorektores colaborarán con el rector, asesorando al Consejo Directivo Central en su área especialidad.

El Prorektor de Gestión preside el Consejo Delegado de Gestión (CDG) en el que el CDC delega atribuciones vinculadas a la gestión, con la finalidad de contribuir al ágil el funcionamiento del cogobierno a la vez que promueve la mejora continua de los procesos organizacionales.

El impulso a la modernización ha estado presente a lo largo de la historia de la organización y se ha puesto como un objetivo relevante del presente rektorado, que frente a la ausencia de procedimientos uniformes de gestión, promueve y logra consensos importantes para unificar y estandarizar las prácticas vigentes.

### **El Prorektorado de Gestión.**

Depende directamente del Rector y tiene relaciones de coordinación con un número importante de Servicios, secretarías, direcciones administrativas y comisiones cogobernadas.

El virtud del cambio de visión relativo a la gestión universitaria de este rektorado, el PRG reconfiguró su alcance y cometido. Con la red de actores involucrados, el gran desafío fue y es contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas de la UdelaR, la sistematización de buenas prácticas existentes; la optimización de recursos y capacidades y la contribución al cambio en la formación y la producción de conocimientos en gestión universitaria. Este cambio define al área como:

«... un espacio de articulación entre ámbitos especializados con diversos estatutos jerárquicos. Estructuras y equipos con diferentes orígenes que conforman una unidad coordinada y funcional a los cometidos universitarios. Tiene a su cargo dar curso y coordinar con otros la ejecución de las transformaciones que la estrategia exige...(PRG, 2022)» .

El PRG cambió su denominación de Prorektorado de Gestión Administrativa a Prorektorado de Gestión, según Resolución N.º 20 del CDC del 17/12/2019 a fin de reflejar una concepción integral de la función.

Los principales actores con el que el Prorektorado interactúan y cuya acción articula son los que se detallan a continuación:

- Secretaría del PRG
- Oficinas Centrales
  - División Contaduría Central
  - División Secretaría de Oficinas Centrales
  - División Suministros
  - Departamento de Desarrollo y Gestión de Colecciones
- Servicio Central de Bienestar Universitario
- Instituto de Capacitación y Formación
- Archivo General de la Universidad

- Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo
- Direcciones Generales
  - Dirección General de Administración Financiera
  - Dirección General de Arquitectura
  - Dirección General de Auditoría Interna
  - Dirección General Jurídica
  - Dirección General de Personal
  - Dirección General de Planeamiento
  - División Secretaría General
  - Servicio Central de Informática Universitaria
- Comisiones y Redes temáticas (Secretaría)
  - Comisión Abierta de Equidad de Género (CAEG)
  - Comisión Permanente de Procesos y Condiciones de Estudios, Trabajo y Medio Ambiente Laboral en la UdelaR (PCET-MALUR)
  - Comisión Central de Prevención y Actuación ante el Acoso y la Discriminación (CPAAD)
  - Comisión Central sobre Cuidados
  - Red Temática de Medio Ambiente (RETEMA)
  - Red Temática de discapacidad

Para alcanzar los objetivos y resultados que el Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024 le encomienda, el PRG se planteó propósitos estratégicos de gestión que son según su prorector, son: «paradojales y/u oximoron respecto a la UdelaR, por sus condiciones institucionales, organizacionales, históricas» (PRG, 2019. Estos son:

- Transformación organizativa: repensar y volver a articular los distintos roles en la organización – técnicos, administrativos, servicios, docentes y estudiantes – desde una concepción colaborativa.
- Tecnologías de gestión y Gobierno abierto: entender la gestión, los ámbitos de decisión, los vínculos y la práctica universitaria, de acuerdo a los principios: participación, innovación, transparencia y rendición de cuentas.
- Gestión de campus: creación de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes.
- Escuela de gobierno universitario: impulsar una capacitación y formación centrada en el desarrollo de proyectos que viabilicen los aprendizajes en los ámbitos de trabajo universitarios.

Durante estos cuatro años, se ha trabajado en forma incesante en la gestión de procesos identificando los necesarios y los que están documentados con descripción de objetivos, estableciendo en cada caso qué requieren quienes participan. Se trabaja en la descripción de actividades, de procedimientos y, en la definición de responsabilidades directrices, colectivas e individuales. Se avanzó en la sistematización de conocimientos existentes en la organización formalizando la necesidad de actualizar y dejar disponibles, documentos. Se propuso adecuar el Modelo de Atención a la ciudadanía de modo que sea personalizado, híbrido y accesible cambiando para ello la organización del espacio - tiempo (diseño, flujo, implementación, infraestructura, señalética).

El desarrollo de capacidades conforma una primera responsabilidad de la conducción del PRG. Se entiende que la capacitación y la formación (en conocimiento, habilidades, innovación y desarrollo de competencias), deben ocurrir durante toda la vida de las personas. Se promueve a nivel de las

diferentes áreas la definición de capacidades necesarias (formación, actitudes, experiencia) poniendo al servicio de los resultados el diseño e implementación de planes de capacitación y formación específicos (colectivos e individuales).

En materia de comunicación ha puesto énfasis en desarrollar un espacio de trabajo propio que cuide los mensajes emitidos, «lo que decimos de nosotros mismos a otros y a nosotros», el desarrollo de una identidad de área que esté actualizada y dé cuenta de una transparencia activa y propositiva.

El PRG se ocupa a través de las áreas correspondientes, de la medición y evaluación de resultados (de planes, programas, proyectos, desempeños). Ha puesto foco en la definición y el ajuste permanente de indicadores de tiempo, de resolución de problemas y satisfacción de las partes interesadas. Los resultados corresponden a juicio del Prorector, que sean medidos, analizados y revisados en forma permanente. Los lineamientos estratégicos fijados deben establecer metodologías para la medición y evaluación periódica. La realización de estudios de satisfacción permite identificar áreas de mejora.

En materia de proyectos, los elegidos son los que ponen foco en la mejora (en función de la medición y evaluación de resultados), su diseño, implementación, seguimiento, evaluación de eficacia debe estar organizada a través de metodologías que faciliten el logro de los objetivos para los que se han diseñado. La comunidad de prácticas para proyectos es, de acuerdo a lo manifestado, un espacio a desarrollar e institucionalizar.

Para este PRG, gestionar es reconocer que la administración de las tensiones implica la aceptación de lo paradójico y/u los oxímoron respecto a la UdelaR. Está desafiado a transitar hacia una organización articulada, en red en cual es responsabilidad del PRG la producción, distribución y uso de todo lo que se produzca en materia de gestión.

Se exige la autoevaluación estratégica de lo proyectado, lo realizado, lo no realizado y lo realizado impensado.

La creación y puesta en marcha de un MOGUI por tanto, es un esfuerzo intencional que el PRG ha venido construyendo desde marzo de 2019. Las componentes relevantes a incluir en su diseño se desprenden, en buena medida, de los lineamientos estratégicos, su puesta en marcha y la evaluación de su funcionamiento para seguir mejorándolo.

A continuación se da cuenta de la situación organizacional al inicio de la consultoría, las fortalezas y debilidades reveladas en el modelo de gestión vigente que apalancan o impiden avanzar hacia otra forma de organización posible.

### **El modelo vigente de gestión en PRG.**

La consultoría desarrollada entre los meses de agosto 2020 y diciembre 2021 (UdelaR, 2020) sobre el PRG permitió promover y avanzar en una lectura del acontecer organizacional orientada a fortalecer la gestión vigente identificando y superando: sus limitaciones y avanzando en la construcción de un nuevo modelo de gestión. Esta consultoría contribuyó a identificar y evaluar las herramientas y prácticas existentes para adaptarlas en pro de mejorar su desempeño o proponer nuevas según las necesidades y ritmos que la institución y el entorno exigían.

El trabajo inicialmente propuesto, se vio alterado rápidamente por la pandemia de COVID 19, que produjo cambios en las formas y lugares de trabajo, los modos de organizar las tareas, de

comunicarse, de realizar el trabajo en equipo, entre otras. Sostener los compromisos asumidos exigió a las personas y al sistema que rápidamente se sumergió en un contexto BANI.

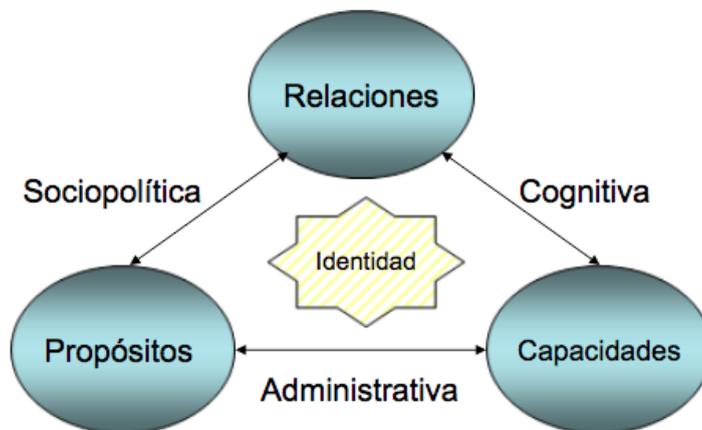
La dinámica de cambios en simultáneo se escaló a extremos desconocidos. El análisis que se hace por un lado, aísla, en la medida de lo posible, aspectos del sistema que llevan largo tiempo instalados. Por otro lado, destaca lo emergente, lo que da cuenta de un potencial desconocido aún para la propia organización.

Se conformó una plataforma de articulación estratégica que inicialmente se estructuró de manera presencial y que debió continuar en forma virtual o híbrida. Los encuentros se produjeron en dos tiempos. Un primer tiempo se destinó a la construcción de una mirada compartida sobre la gestión, con una exposición teórica que permitió establecer un lenguaje organizacional común. Diversos docentes y funcionarios TAS aportaron su saber en torno a la temática analizada cada oportunidad. Una segunda parte ponía en diálogo lo adquirido en el trabajo cotidiano (conocimiento implícito) de cada actor, facilitando la generación de conocimiento explícito.

Como ya se dijo, existen diversos modelos o marcos de referencia para tener en cuenta a la hora de definir modelos de gestión. La elección del Modelo de Identidad (Etkin y Schvarstein, 2010), como meta modelo, consideró el tipo de organización, sus características, la complejidad inherente a su diversidad de propósitos, tamaño y descentralización.

El modelo propone un análisis organizacional dinámico y sistémico que reconoce diversos dominios para dar cuenta del fenómeno organizacional.

Figura 5: Dimensiones del Modelo de Identidad de Etkin y Schvarstein



El modelo identifica en el fenómeno de lo organizacional los dominios de primer orden (propósitos, capacidades y relaciones) y las dimensiones de segundo orden (sociopolítica, cognitiva y administrativa). Dominios y dimensiones se conectan entre sí a partir de agendas; la agenda cognitiva conecta la dimensión de las relaciones y las capacidades. Allí están presentes en general los planes de formación y comunicación. La agenda administrativa con su lógica de productividad conecta las capacidades con los propósitos. Allí los proyectos son un claro ejemplo de diseños para la acción. La dimensión de los propósitos y las relaciones se conectan a través de la agenda sociopolítica, que tiene un rol fundamental en la asignación y adjudicación de roles. Al ser un modelo sistémico no hay un orden de relevancia de los dominios. Quien gestiona organizaciones debe tener competencia para poder actuar en las dimensiones y los dominios. Las infinitas

interacciones recurrentes que se dan entre dominios y dimensiones, a través de los operadores, los sistemas que en ellos se implementan para asegurar el desempeño organizacional, logran establecer a lo largo del tiempo, la identidad de las organizaciones. Hay rasgos o elementos que han estado y están presentes a lo largo de la vida de la organización (Etkin y Schvarstein, 2010) y conforman la identidad esquema, un conjunto de rasgos invariantes, que caracterizan como única a la organización entre una misma especie. Por ejemplo, la UdelaR es una organización de enseñanza universitaria pública, laica y gratuita. Su modelo de gestión es burocrático. Estos elementos han estado presentes desde el momento de su creación y han permanecido constantes durante toda la vida de la organización. Su accionar se construye en torno a esta identidad.

En el **dominio de los propósitos** se establece el rumbo de la organización. Define el qué y el hacia dónde va una organización y esta regido por la lógica de la racionalidad. Toda organización tiene propósitos de orden explícitos y subyacentes: propósitos económicos, sociales, tecnológicos, vinculares, relacionales. Una red de objetivos, planes, actividades, programas, ideas, proyectos que, en forma más o menos articulada, dan cuenta de la dirección que pretenden quienes dirigen la organización. En ellas conviven diversos tipos de propósitos: de las áreas, de los equipos, de actores relevantes, de grupos y de individuos.

En el siguiente cuadro se exponen los principales propósitos identificados que se deberían considerar en la construcción del modelo de gestión integral.

Tabla 4: Dominio de los propósitos del PRG

<b>Propósito</b>	<b>Efectos y oportunidades de mejora en dominio de los propósitos PRG</b>
El proyecto de cambio de modelo universitario	Tiene efectos sobre el nuevo modelo de gestión en tanto obliga a repensar y volver a articular los distintos roles en la organización de técnicos, administrativos, de servicios, docentes y estudiantes. El modelo y sus propósitos está en proceso de definición por lo que está pendiente saber cómo cada quien contribuye a su puesta en marcha.
Diversificación de la oferta educativa de grado y posgrado y en nuevas regiones	Generación de una nueva institucionalidad que escala trámites, establecimientos, tecnologías y necesidad de recursos materiales e inmateriales. Surgieron estructuras administrativas incompletas y duplicadas. Se identificó un corpus de resoluciones y normativas desarticulado.
Diversidad de racionalidades y lógicas	Creación de áreas de especializaciones diferentes en respuesta a necesidades académicas que funcionan diversidad de racionalidades y lógicas. Se complejiza la gestión, la articulación y coordinación por el incremento de actividades y racionalidades.
La gestión al servicio de la totalidad de funciones universitarias	Jerarquización de la función del Prorectorado de Gestión. La gestión del PRG antes de esta Administración era considerada como una actividad subsidiaria. Se identificó la oportunidad y necesidad de jerarquizar y profesionalizar la gestión como actividad prioritaria para el desarrollo eficiente de las restantes funciones.
Planificación Estratégica elaborada y en ejecución desde el 2020	La planificación ha tenido un sesgo más normativo que operativo. Escasa profesionalización de la actividad. Multiplicidad de iniciativas y proyectos con diferentes grados de definición, sin priorización y definición de los responsables. Limitaciones a la hora de articular propósitos entre los ámbitos centrales, los servicios y las restantes estructuras por falta de priorización e información de seguimiento.

Plan Directriz no formulado	No se ha formulado e implementado un Plan Directivo General e integral para el seguimiento y control de la gestión. Esto tiene efectos diversos en la toma de decisiones estratégicas.
-----------------------------	--

El Plan de Desarrollo 2020-2024 de la UdelaR estableció como una de sus prioridades programáticas y de gestión para el quinquenio la construcción de un modelo de gestión. Entre otros, el plan prioriza contar con procesos de trabajo adecuados, como parte de un cambio que continúe poniendo la gestión al servicio del proyecto académico.

A la fecha, dicho plan es un instrumento más bien de cumplimiento normativo que operativo. Si bien en el mismo se establecen los propósitos organizacionales, no es de uso extendido y regular por las áreas de la Universidad (AUGM y REDES, 2020). Tampoco existe un área responsable de dar seguimiento y rendición de cuentas en el cumplimiento de los objetivos en forma integrada. Esta pendiente la creación de una plataforma regular de articulación y planificación estratégica que facilite el trabajo en forma integrada.

En lo que respecta al **dominio de las capacidades**, lo que interesa a las organizaciones no es tener los recursos (materiales e inmateriales), sino la capacidad para hacer una correcta y eficiente utilización de los mismos. La distinción que media entre el recurso y la capacidad es un conocimiento, una información acerca del recurso que permite efectuar una correcta utilización del mismo. La lógica fundamental subyacente del dominio de las capacidades es la lógica del usufructo. Hacer buen uso del recurso es lo que transforma a ese recurso en capacidad.

En relación a la dimensión de las capacidades, la estructura de funcionamiento en el PRG presenta lógicas de trabajo diferenciadas. Por una parte, hay áreas de trabajo que tienen una lógica compartimentada y concentrada en los ámbitos centrales con vínculos en torno a temas concretos entre las partes que integran el sistema. Por otra parte, hay direcciones profesionalizadas que organizan y coordinan recursos y personas en apoyo a unidades centrales y servicios de forma más articulada y colaborativa.

La pandemia tensó la estructura del PRG y transformó la jerarquía en redarquías que lograron cambios impensados. Un claro ejemplo de ello fue la implementación del expediente electrónico, un proyecto que llevaba casi una decena de años en ciernes que fue implementado en tiempo récord. En la medida que las personas retornan a sus puestos de trabajos, las redarquías que lograron superar prácticas compartimentadas de trabajo, no necesariamente conservan espacios de articulación que promuevan la innovación continua.

Otro cambio relevante en materia de estructura administrativa es el provocado por los cambios, por la expansión y la diferenciación, mencionados en los propósitos. La estructura académica es relevante en la definición de los modos de organización. Ocurrió con no poca frecuencia que para incorporar equipos administrativos que dieran servicio a las nuevas estructuras se operó por emulación, repitiendo las mismas estructuras de gestión y generando duplicaciones e ineficiencias. (i.e.: proceso de implementación del sistema de bedelías en el interior del país).

En el siguiente cuadro identificamos los temas que tienen que ver con las capacidades y la oportunidad de mejora de trabajo de PRG que se deberían considerar en la construcción del modelo de gestión integral

Tabla 5: Dominio de la capacidades en el PRG

Capacidad	Efectos e identificación de Oportunidades de mejora en Dominio de las capacidades PRG
Lógicas compartimentadas y jerárquicas	Durante el relevamiento se mencionó como problema la existencia de chacras que fueron abatidas por la emergencia y en gran parte por la introducción de la tecnología. El ecosistema fue capaz de generar lógicas colaborativas y establecer redarquías en momento de trabajo virtual forzado por la pandemia. En la medida que las personas retornaron a sus puestos de trabajos, las redarquías que lograron superar las lógicas compartimentadas y jerárquicas.
La estructura jerárquica enlentece los procesos de mejoras	Los espacios de articulación regular que promueven la innovación continua entran en tensión con las jerarquías, provocando enlentecimiento en los procesos de mejora.
Estructura vigente en el PRG	El Prorectorado no tiene autoridad de línea con las Direcciones vigentes que además guardan entre sí, diferentes relaciones de dependencia para con el Rectorado y el CDC. Las direcciones generales no dirigen los modos de implementación de los sistemas centrales o procedimientos. Los directores de división: cuando es normativo adhieren, cuando es consultivo «ven que hacen».
Diseño organizacional que operó por emulación en el proceso de descentralización	Se repitieron en varios establecimientos del interior las mismas estructuras de gestión que en los servicios generando duplicaciones e ineficiencias (Canal UdelaR, 2022).
Cambios en la estructura de incentivos.	La aparición de nuevos incentivos exige el diseño de los procesos y procedimientos y modificaciones en el diseño organizacional. Esto lleva a que la actividad administrativa de control, se vea continuamente alterada por los cambios, que enlentece la ejecución.
Falta de flexibilidad financiera impuesta por el marco jurídico uruguayo	Resta autonomía a la hora de gestionar sus recursos afectando las posibilidades de dar respuestas rápidas a las exigencias del ecosistema.
Sistemas de información insuficientes para la conducción estratégica (Errandonea, 2015).	La carencia de información sistematizada para la gestión afecta la toma de decisiones y tiene como consecuencia heterogeneidad de respuestas frente a problemas similares.
Sistema de indicadores incipiente	El mismo se encuentra en etapa de diseño y construcción, un proceso que al ser participativo entre las diferentes unidades es lento. Esto lleva a la falta de información sobre el avance de la gestión organizacional.
Cultura	La evitación del conflicto impacta sobre diferentes dimensiones de la gestión del cambio vía el enlentecimiento de los procesos y/o la baja en la calidad de los objetivos (búsqueda de objetivos de menor nivel). Esto lleva a identificar una cultura burocrática que por momentos se torna buropatológica generando falta de liderazgo, flexibilidad y de agilidad en la toma de decisiones .

Cambios cada vez que asumen nuevas jerarquías. «Otra vez sopa»	Cambios de los lineamientos estratégicos y propósitos asociados al cambio de autoridades que no sostienen líneas iniciadas por las administraciones anteriores con efectos en la credibilidad de los proyectos de cambio que se proponen y en la cultura de la organización. No hay una conciencia de política organizacional a largo plazo. Es necesario crear una forma organizacional para gestionar los cambios que perduren en el tiempo.
Lógica imperante	La lógica de la eficiencia y eficacia a nivel administrativo es insuficiente por falta de valoración de la organización de los temas de gestión. Hay escasa visualización de la necesidad de profesionalizarse en relación a prácticas superadoras de limitantes de la gestión.

El **dominio de las relaciones** esta conformado por los vínculos que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus roles. Una organización es un conjunto de relaciones entre personas. Organizar significa establecer relaciones entre personas en el marco del cumplimiento del desempeño de sus especialidades (jefe de compras, jefe de informática, financieros, etc). En este dominio la lógica subyacente es la del poder (el modo en que se establecen esas relaciones de poder).

En la dimensión de las relaciones, afirmaba Moreno (2009, p.101) al respecto de la incorporación de sistemas integrados de gestión, transversales a la organización caracterizando el funcionamiento de la UdelaR, y permeando esto en la gestión del Pro rectorado:

«La adopción de estos sistemas, aún en un contexto donde la unificación no está dada y los procedimientos no están claramente definidos, se da esencialmente por un rasgo característico de la UdelaR que establece que deben evitarse los conflictos internos y la cultura del co-gobierno valora sustantivamente el acuerdo y el consenso. Estas dos caras de la misma moneda suponen que quienes deben definir/decidir no lo hacen directamente y desde sus roles, con autoridad, optan por hacerlo medianamente. Es decir, mediando el potencial conflicto de las definiciones políticas y proyectándose en definiciones tecnológicas: el software, los SHG. En términos más coloquiales lo que se da es una no definición por encauzar las especificidades, lo que implicaría enfrentar los órganos centrales a los órganos de cada servicio universitario a la vez que al funcionariado de cada uno de estos, se toma la posición de resolver la adopción de un SGH al cual se le definen las características de manera central y jerárquica; así las definiciones políticas se incorporan al software y se convierten en definiciones/constricciones tecnológicas. El camino que se asume, es traspasar la responsabilidad política (de definir procedimientos generales, delimitar y minimizar las especificidades en términos de gestión de cada servicio universitario) a las definiciones tecnológicas, esperando que la implantación del software realice lo que políticamente no se hace (desde los órganos centrales -CDC, Rectorado, Pro-rectorado de gestión y/o Direcciones Generales-). Esto, que es factible en una pequeña o mediana empresa (ordenar la casa desde un software), no es claramente aplicable a una organización de la magnitud de la UdelaR y con las características de la misma, es decir con las particularidades en términos burocráticos que tiene y con la cultura organizacional existente. En la UdelaR lo mismo que sucede es que el nuevo software deja en evidencia los problemas señalados y sobre los cuales él mismo pretendía actuar ya que cada servicio universitario tiene una lógica autárquica y de feudo».

Varios de los elementos destacados por el autor se señalaron durante los encuentros como prácticas existentes que operaban como una fuerza restrictiva a la hora de implementar cambios.

Tabla 6: Dominio de las Relaciones en el PRG

Relaciones	Efectos e identificación de Oportunidades de mejora en dominio de las relaciones PRG
Autárquicas y de feudo	Cada servicio universitario conserva espacios importantes de autarquía a la hora de definir su adhesión a los reglamentos aprobados a nivel central (por ej.: implementación del EPD). Existen espacios que sostienen prácticas propias que menoscaban la eficiencia global.
Evitación de los conflictos	En tanto cada espacio guarda para sí la potestad de implementar o no lo que se sugiere, las disonancias no se tratan en el espacio de diseño evitando tratar y resolver las diferencias.
Importancia del consenso y posibilidad para transitar los disensos	Lo anterior convive con espacios donde es posible transitar el disenso y lograr consensos. Sin perjuicio de ello, en algunas oportunidades el logro del consenso, baja la calidad de los objetivos a alcanzar.
Actitudes burocráticas exacerbadas	Existen espacios de exceso de formalismo, ritualismo y generación de normativa que van en sentido contrario a la agilidad, apertura y transparencia.
Antigüedad en los cargos	La larga carrera administrativa que se puede recorrer en la universidad facilita que las personas se vayan conociendo a lo largo del tiempo. Este conocimiento personal tiene aspectos a favor en el desarrollo de las relaciones y aspectos en contra. A favor porque facilita la articulación en red; en contra porque por momentos rigidiza prácticas, asienta en lugares estratégicos durante largos períodos a personas que no tienen habilidades para la conducción/administración.

Los dominios que hemos analizado son disjuntos, o sea que no hay intersección entre ellos. Lo que sí existe es una relación de mutua reciprocidad y determinación que se da a través de las **dimensiones de segundo orden**.

Entre el dominio de las relaciones y las capacidades adquiere relevancia la dimensión cognitiva de la gestión y su correlato pragmático, la formación y capacitación como proceso encargado de dotar a los individuos de los conocimientos necesarios como para poder utilizar y usufructuar debidamente los recursos. Los procesos de capacitación permiten también entender la existencia de la dimensión cognitiva, con los procesos de información, de comunicación, en suma con los procesos de asignación de sentido.

La agenda de este dominio buscó superar una carencia relevante que Pucci y Hein (2004) ya habían relevado varios años atrás. Si bien a nivel administrativo, el acceso a los cargos de conducción y responsabilidad está signado por fuertes componentes meritocráticos asociados a la adquisición de altos niveles de educación formal, el conjunto valora fuertemente la experiencia y la capacidad de liderazgo. Por tanto, la profesionalización en gestión era parte del tiempo trabajado y tampoco había sido hasta ahora un aspecto importante de los concursos.

Buena parte del esfuerzo del PRG en esta agenda se dedicó a la creación y puesta en marcha de la unidad académica de la Escuela de gobierno universitario, enfatizando la relevancia de profesionalizar la estructura TAS, sobre todo en cargos de jefatura y dirección. Se trata de una estructura que aún está pendiente de conformación académica, con una gobernanza en proceso de construcción.

El trabajo en comunidades de práctica que se articulan dando lugar al análisis de las lecciones aprendidas es una fuente inagotable de innovación. El desarrollo y fortalecimiento de estas comunidades, requiere de espacios de actuación regular donde las experiencias y las lecciones aprendidas puedan ser traducidas en conocimiento organizacional. A la fecha estas actividades son promovidas por el PRG en forma incipiente y sin los recursos apropiados.

**Entre el dominio de los propósitos y el de las capacidades está la dimensión administrativa.** Esta dimensión se tramita a través de la agenda administrativa. Incluye lo que hace la organización para lograr la mayor productividad en el uso de las capacidades a los efectos de lograr los propósitos. La productividad en este modelo se entiende «cómo hacer el mejor uso de los recursos y las capacidades a efectos de satisfacer los propósitos, o sea, la productividad es un proceso que establece la mejor relación posible entre fines y medios»

La pandemia demostró que había margen para incrementar la racionalidad administrativa con la que se trabajaba día a día, un espacio para mejorar procesos y procedimientos que permitan agilizar el modo de hacer. Luego, si el funcionamiento en el modelo napoleónico alinea a la gestión para titulares profesionales, la transición hacia un modelo humboldtiano, exige cambios en las funciones de apoyo. Se requieren unidades que se transformen en prestadoras de servicios de los núcleos vinculados a la integralidad de las funciones sustantivas.

La articulación centralizadora de ciertos desafíos tuvo efectos en la eficiencia y la eficacia en este período: implementación del estatuto de personal docente, gestión del «campus virtual» de salas para el cursado, entre otros.

Lo que media entre el dominio de **los propósitos y de las relaciones** es el proceso de adjudicación y asunción de roles. Es aquí que aparece la dimensión sociopolítica, que se encarga de arbitrar entre las múltiples racionalidades a efectos de llevar adelante los propósitos, asegurar que su ejecución sea viable y que genere la menor cantidad de conflictos posibles en el dominio de las relaciones. De la resolución de los conflictos originados en múltiples racionalidades, la organización obtiene el mejor provecho.

En este dominio, sería favorable que el PRG lograra cambios en la cultura hacia formas de trabajo colaborativo y redarquías que fueron identificadas y posibles en el momento que el trabajo virtual forzado por la pandemia . Las prácticas que favorecen su permanencia en el tiempo también sería de utilidad para darle respaldo a este proceso de transformación cultural.

El cambio en los cometidos del Prorectorado principalmente identificándose como «un espacio de articulación entre ámbitos especializados con diversos estatutos jerárquicos» se ha iniciado. El PRG ha de profundizar en el liderazgo distribuido y la participación a lo largo de la organización involucrando a las distintas funciones y servicios universitarios.

Tabla 7. Las dimensiones del modelo y las fuerzas para el cambio

	<b>Dimensión de los propósitos</b>	<b>Dimensión de las Capacidades</b>	<b>Dimensión de las Relaciones</b>
Fuerzas que apalancan	Crecimiento por expansión y diferenciación-	Liderazgos con capacidad para capear temporales desarrollados (i.e	Redarquías articuladas con las jerarquías.

		pandemia).	
Fuerzas restrictivas	Nuevo modelo universitario no definido.  Volatilidad incertidumbre por el rumbo de la matrícula universitaria (por expansión y diferenciación) que dificulta la planificación del área	Nichos buropatológicos	Autarquía y feudos
	<b>Dimensión Cognitiva</b>	<b>Dimensión Administrativa</b>	<b>Dimensión Sociopolítica</b>
Fuerzas que apalancan	Voluntad de formarse en ascenso.  El cogobierno y las infinitas comisiones que tiene la organización constituyen una red por donde fluyen innovaciones (i.e.: implementación de SGAE, sistema de bibliotecas, red de bedelías).  La comunicación como instrumento de construcción social y socializante.	Planificación estratégica con sesgo más normativo que operativo.  Capacidad para diseñar dispositivos que logran aislar efectos no deseados de burocracias establecidas.	El procesamiento del disenso es una práctica habitual.
Fuerzas restrictivas	Escasa valoración de la formación.  Sistemas de información integrados para la gestión insuficientemente desarrollados.	Procesos y procedimientos mal diseñados que entorpecen el logro de los objetivos.	Escaso poder del Prorectorado y de las Direcciones generales para alinear a la organización en prácticas de gestión.

#### **Parte IV. Un Nuevo modelo de gestión universitaria integral**

Un modelo es en definitiva una simplificación de la realidad. Como tal, cualquier modelo genera ciertas limitaciones a la hora de describirla. Lorenzón (2020) afirma que «el primer problema relativo a cualquier modelo es su grado de correspondencia con la realidad». Tal y como fue señalado por Schvarstein en el marco de los encuentros, la instauración de un modelo facilita la articulación y la comunicación, proporciona un lenguaje común que mitiga la diversidad a la hora de nombrar el acontecer organizacional. Es una contribución a la interoperabilidad interna que busca, a través de la construcción de lenguajes y aproximaciones comunes, facilitar el funcionamiento de los grupos en la tarea.

Este primer modelo de carácter empírico ha sido producido en diálogo con un conjunto importante de personas legitimadas por su rol en la organización. Emerge como interpretación de modos de hacer vigentes e incipientes (ver Anexo 4). Incluye formas presentes de hacer que agregan valor y nuevas, modos de hacer que anidan en lo viejo pero que asoman de forma inesperada, inmaduras, fugaces pero efectivas, incluyentes, necesarias. La validación del diseño como primera aproximación conceptual a una gestión universitaria integral se dio en el marco de los encuentros de articulación estratégica dispuestos por el PRG con este objeto.

El MOGUI está en diálogo con un contexto percibido, incierto, distinto para cada uno de las y los actores que conforman el universo de servicios que están afectados por la gestión en todos los niveles. En ese contexto se encuentran las transformaciones en curso, las necesidades que se perciben provenientes del Estado, las organizaciones que lo integran, la sociedad civil y la comunidad universitaria. No reconoce un adentro y un afuera, no tiene bordes, es abierto a redes de múltiples relaciones e interacciones. La ausencia de límites refleja que no es posible establecer bordes definitivos en una universidad de 140.000 estudiantes, 28 servicios, 17.000 funcionarios y miles de egresados.

En el centro del MOGUI, la fuerza la otorga el propósito de la IES, el desarrollo social. Los valores que promueve: la transparencia, la democracia y la agilidad han sido definidos para dar respuesta a las necesidades que le requiere el rol que ha asumido: «dar curso y coordinar con otros la ejecución de las transformaciones que la estrategia exige». El movimiento en espiral da cuenta de la continuidad y el dinamismo en el flujo de la gestión.

En la segunda iteración del Modelo, realizada en el marco del presente trabajo, se identificaron ocho dimensiones principales, en interacción continua: planificar, implementar, medir, desarrollar capacidades, aprender, innovar, comunicar y cooperar. Se trata de dimensiones que han de ser administradas en forma ordenada, transversal y reconociendo la simultaneidad en la que transcurren. Todo el tiempo, en distintos momentos, en las numerosas organizaciones que conforman el heterogéneo conjunto de servicios universitarios están transcurriendo hechos, hitos atinentes a cada una. Es viable pensar que haya una tendencia orientadora, prácticas y herramientas relativamente homogéneas y compartidas por las partes para que cada dimensión trabaje a favor del todo. El modelo destaca estas dimensiones sobre otras posibles en este momento de la organización. En ese sentido es social, histórico y dialéctico.

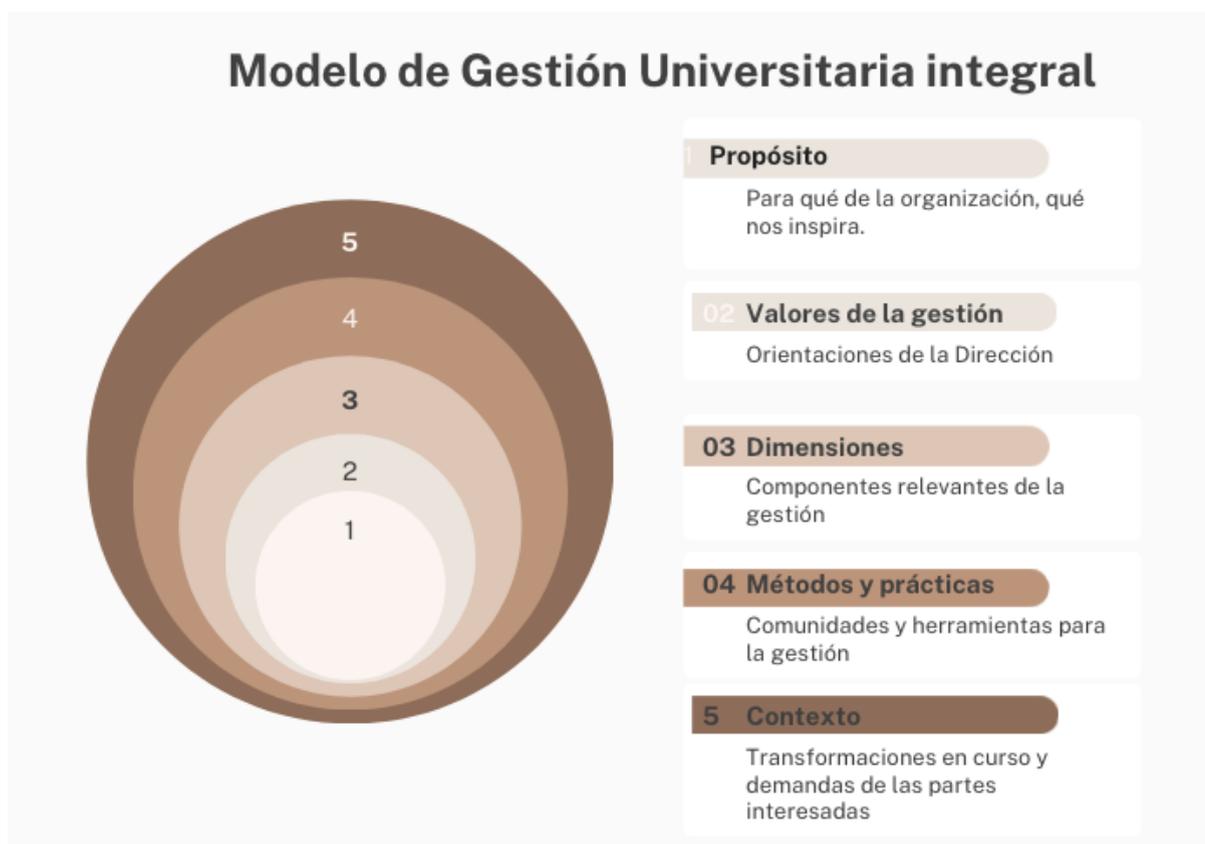
Estas dimensiones se apoyan en prácticas y metodologías en constante cambio. Se trata de herramientas que resultan relevantes para una gestión universitaria integral eficiente y eficaz.

La articulación entre las dimensiones, las metodologías y las prácticas se logra a través de la gestión sistémica del conocimiento con foco en el cumplimiento de los propósitos. La conversión del

conocimiento exige la intención (visión), autonomía (empoderamiento), fluctuación y caos creativo (reflexión en la acción), redundancia (diferentes puntos de vista) y variedad de requisitos (diversidad y complejidad interna) (Nonaka y Takeuchi, 1999). La articulación del PRG con el ecosistema se logra a través del diseño y la disposición políticamente intencionada y transgresoramente<sup>2</sup> activa. El diseño de espacios donde el proceso de conversión pueda transcurrir y transformarse desde conocimiento socializado a conocimiento sistémico es un imperativo del cambio.

Es un modelo de gestión hologramático, sistémico y dinámico. Hologramático, porque ha sido concebido para dar cuenta que el grado de implementación de cada dimensión se refleja en cada parte de la organización. Sistémico, porque el modelo actuando en el ecosistema produce innovaciones organizacionales que lo transforman desde cualquier lugar de la organización. Dinámico, porque exige una revisión continua de quienes lo usan para adaptarlo y simplificarlo como una práctica habitual. El modelo de espiral, se presenta por contraposición a las conexiones lineales y entre una cosa y no otra; no como círculo cerrado, sino como una estructura donde hay continuo movimiento, que no se cierra nunca y que permite el aprendizaje y la transformación continua.

Figura 6: Niveles del MOGUI



<sup>2</sup> Monto tolerable de transgresión: (MTT), definible como una disposición favorable de la jerarquía a que se pueda ir más allá de los límites establecidos tanto por las normas codificadas como por los usos y costumbres establecidos. (Schvarstein, 2019).

## Características del modelo

1. Es un producto-proceso. Una representación no acabada, construida para acompañar el tránsito de un acontecer que se reconoce en continua transformación. Los modos de operación han de diseñarse mirando el sistema, su entorno y el universo de relaciones que una organización del tamaño, diversidad y complejidad de la UdelaR.
2. Da cuenta de una cultura de valores y propósitos compartidos, expresados por sus líderes.
3. Representa un primer esquema conceptual, referencial y operativo (Pichon Riviere, 1985). Emplea categorías y relaciones que reflejan lo que hasta el momento de su creación es posible concebir (por las limitaciones propias de quienes contribuyen a su elucidación o de quienes formulan valoraciones sobre su pertinencia).
4. Otorga unidad e integralidad de sentido en tanto reconoce a todas las partes interesadas como actores productores y producidos, capaces de alterar sus condiciones de existencia.
5. Contribuye al procesamiento sustantivo de los recursos (materiales y humanos) y a su conducción y control a través de los procesos de planificación, programación, seguimiento y evaluación organizacional.
6. Permite una primera aproximación para -conocer y coincidir o no- sobre factores relevantes que permean las interacciones.
7. Es un modelo empírico: se posiciona como esquema para construir a partir de los saberes existentes en el sistema.
8. Es dialéctico: reconoce las tensiones emergentes para el diseño organizacional en continuo proceso.
9. Es un modelo innovador: genera innovación en los equipos de trabajo y en las herramientas de gestión. Promueve esfuerzos coordinados de participantes distintos y la integración de actividades vinculadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación.

## Componentes del modelo

Los modelos son útiles cuando la elección de sus componentes es relevante para el problema y las relaciones que entre estos se establecen permiten una descripción que facilita la operación.

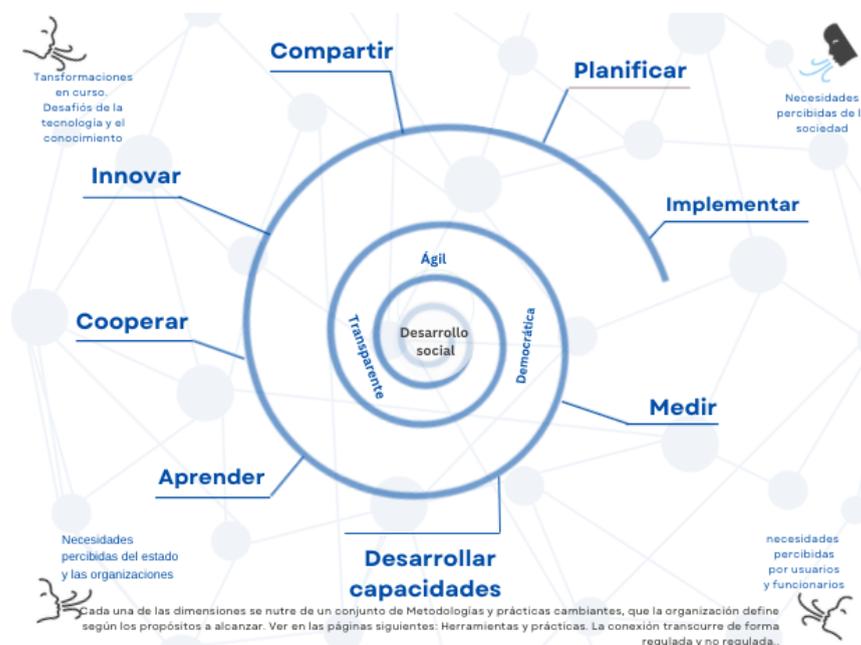
En Pichon Riviere (1985), la adopción de un esquema conceptual referencial operativo (ECRO) es fundamental para transformar la realidad en la que se está operando.

Morin (1998) afirma que no existe lo simple sino lo simplificado. El sistema que se representa ha sido simplificado en una cantidad pretendida de factores que se consideran relevantes para manejar aquellos aspectos de la realidad sobre los que la operación amplifica los efectos a todo el sistema. La calidad por tanto, está relacionada con los resultados de la experimentación. La contrastación contribuye a la validación interna y externa de la interpretación que se ha hecho del sistema.

**Contexto:** Considera que del ambiente que rodea la gestión del PRG provienen elementos disruptivos que la organización debería ingresar al sistema a través de canales de flujo continuo. Estos elementos son fundamentalmente las necesidades externas de la sociedad en la que está inserta, la comunidad académica con la que se relaciona y las partes interesadas que se generan en forma continua y bajo distintas modalidades, demandas, presiones, exigencias. Del mismo modo, quienes la integran y cogobiernan, tienen o deberían tener, dispositivos eficientes a través de los cuales expresar sus necesidades de modo de que también pudieran ser captadas e internalizadas por el MOGUI. Lo mismo ocurre con las transformaciones que en su curso provocan cambios de magnitud y orden que no pueden ser desconocidos por la universidad pública en general y por su administración en particular. (i.e.: la adopción en la comunicación de la telefonía móvil, Zoom,

Webex o Moodle o el envejecimiento de la población). Se trata de transformaciones tecnológicas, sociales, demográficas para cuya anticipación, abordaje y procesamiento la Universidad pública debe contribuir ineluctablemente.

Figura 7: Modelo de Gestión Universitaria Integral para el Prorectorado de Gestión.



Un segundo componente central del modelo es el propósito negociado de la IES. Si es relevante en las organizaciones tal y como las conocemos en la actualidad, más lo es en las instituciones de educación superior pública como la UdelaR. Organizaciones como esta en particular, incrustadas en la historia nacional, tienen una razón de ser orientadora para quienes gestionan buscando el funcionamiento adecuado de las funciones sustantivas. El modo en que acompaña y procesa la organización sus modificaciones, adaptándolas o anticipando las necesidades sociales es un insumo relevante que el PRG pone al servicio de la mejora continua. El propósito es producto y está inserto en un marco teleológico cuya comprensión fortalece a la organización en tanto promueve procesos de apropiación y compromiso en relación a los objetivos a lograr. Lograr ser una IES inclusiva, transparente y ágil, con una estructura organizativa, académica y edilicia de vanguardia es a la vez un propósito y una estrategia. Para la gestión del PRG son lineamientos que facilitan la toma de decisiones a la hora de priorizar proyectos e iniciativas.

Luego, el modelo se construye en torno a ocho dimensiones. Se trata de constructos que se conectan entre sí a partir de flujos intencionados de información, conocimiento y emociones humanas. Se han representado en forma figurativa con una espiral que da cuenta de que estas conexiones no son permanentes ni en un solo sentido. No van solamente hacia delante sino que su implantación reconoce avances y retrocesos propios del procesamiento continuo que hace la organización de tensiones y contradicciones.

Estas dimensiones son las asociadas a la planificar, implementar, medir, desarrollar capacidades, aprender, cooperar, innovar y compartir. Proponer la composición del MOGUI en un conjunto de dimensiones restringido exigió reflexionar y elegir -a partir del diálogo y la observación- dinámicas que favorecen el logro de los propósitos y la satisfacción de sus integrantes. Las entrevistas y los talleres sostenidos permiten visualizar dinámicas que se reiteran, restricciones que operan en forma continua afectando las transacciones y las herramientas en uso que facilitan la superación continua o imponen las condiciones al sistema. La pandemia permitió conocer buena parte del potencial de cambio sistémico que tiene el ecosistema de la UdelaR en general y del PRG en particular. Los proyectos de gran envergadura completados permiten afirmar que existen márgenes de mejora importantes en cada una de las dimensiones seleccionadas.

Se parte del supuesto que esta Universidad se ha adaptado y transformado a sí misma a partir de la activación estratégica de estos componentes. Su captura en dimensiones permite la jerarquización de actividades que habilitan los procesos de cambio. Cada una se compone de metodologías y prácticas que conforman un saber existente, tácito que permiten hoy -en mayor o menor grado la concreción de los objetivos organizacionales.

Existen algunas que conforman su identidad (planificación) y otras que son emergentes cuyo despliegue ha permitido la superación de la crisis facilitando la adaptación vertiginosa a los cambios. Estas dimensiones nuevas son clave para la actualización e inserción en el escenario dinámico que está procesando la IES.

El orden propuesto pone en primer lugar, el plan, la idea. Luego, los arreglos organizacionales necesarios para transformar esas ideas en programas, proyectos a ejecutar por un conjunto de personas organizadas en diseños, midiendo y mejorando en forma continua, la forma de hacer, el desarrollo de capacidades necesario para el logro de los objetivos, las lecciones aprendidas, la cooperación para superar las metas alcanzadas, la innovación como una síntesis y la exigencia de compartir el conocimiento alcanzado. Se destaca la búsqueda de la transparencia en y para los múltiples ecosistemas que nuclea. Una trama de conexiones<sup>3</sup> articula en todo momento lo que ocurre y transcurre en combinaciones no predecibles entre múltiples sujetos y grupos que habitan el quehacer universitario. Estas conexiones, modifican en forma continua el sistema dotándolo de una variedad casi infinita de posibilidades de cambio y transformación.

#### a. Planificar

Desde el punto de vista teórico, la dimensión de la planificación es común a varios modelos de gestión. Refleja la relevancia que tiene para el desempeño organizacional, el alineamiento de sus integrantes en torno a un conjunto de objetivos relativamente medibles (Pfeffer, 1987).

Desde el punto de vista práctico, el rol principal de la dimensión es el proceso que debe acompañar la preparación del PRG para implementar los lineamientos y objetivos a alcanzar dentro de su órbita. Los diferentes servicios a la hora de planificar su actividad emplean el Plan Estratégico aprobado por el CDC como hoja de ruta inspiradora de su contribución al desarrollo organizacional. Las áreas administrativas se nutren -o deberían nutrirse- de este relato de necesidades priorizadas por la comunidad universitaria.

---

<sup>3</sup> La trama de conexiones se representa en el diseño gráfico del modelo, por una red neuronal que da cuenta de la supercomplejidad del sistema (fondo de la figura)

Dentro de las prácticas más relevantes a través de las cuáles se concreta el proceso de planificación se encuentran los acuerdos estratégicos. La universidad tiene procesos de acuerdo estratégico en torno a fines y objetivos que dialogan con una gran diversidad de partes interesadas. Se consolidan las expectativas y los objetivos en una variada cantidad de documentos que dan cuenta de estrategias y lineamientos de acción. El Plan estratégico de desarrollo 2020-2024 es «para quienes trabajan en gestión, el documento que aporta la mirada a corto y mediano plazo para la dirección de procesos de todos los Prorektorados y, por tanto, de quienes desde distintos claustros y funciones trabajamos dentro de la UdelaR ( UdelaR, 2020)».

A nivel del PRG se generan y promueven proyectos destinados a concretar la adecuación a los cambios y a las demandas previstas en el plan. La articulación estratégica ocurre para el logro de los proyectos y transcurre entre espacios de cogobierno, redes inter e intra institucionales, reuniones virtuales, entre otros. La creación de espacios de trabajo regulares con diferentes actores de la universidad destinados a la planificación colectiva y el intercambio con actores clave permite mejoras en la gestión.

b. Implementar

Esta dimensión tiene como propósito promover el trabajo articulado en torno al diseño y rediseño continuo de los procesos de apoyo a las funciones sustantivas para ejecutar lo planificado. Tiene como fin elevar la calidad en la atención y gestión universitaria al servicio del proyecto institucional. Los modelos de la calidad hablan del ciclo Deming de la calidad como un ciclo virtuoso de Planificar-Hacer-Evaluar-Hacer. El foco en la acción diferencia a la gestión.

Esta dimensión se apoya en el diseño organizacional (metodología que facilita el ajuste continuo de los aspectos estructurales que facilitan o inhiben la implementación de cambios en los procesos) y la sistematización de lineamientos en programas, proyectos y actividades en un Plan Directriz que los detalla para asegurar su concreción o redireccionamiento.

El diseño y la implantación de procesos estandarizados transversales va de la mano con una visión horizontal de la organización. Si bien la UdelaR ha construido su quehacer administrativo a partir de un diseño de estructura funcional, disponer la mirada, el análisis y la mejora de la gestión a partir de una visión por procesos transversales ha transformado y transforma el valor que se provee a la comunidad académica y a las partes interesadas.

Las iniciativas que se han concebido desde esta perspectiva han sido determinantes en el logro de objetivos estratégicos de la UdelaR (i.e.: SGAE). Se trata de un modo de gestionar con un enfoque integrado e integral.

La metodología de trabajo exige analizar los procesos, el conocimiento y la experiencia acumulada; los modos de ejecución actual y oportunidades de mejora; recursos disponibles y necesidades futuras. Asimismo, involucrar a los actores clave en el desempeño de las actividades propias del proceso -referentes de los diversos Servicios de la UdelaR- fortalece el componente participativo, la mirada funcional y descentralizada, en conjunto con una visión central.

Facilita normalizar las formas de trabajar por medio de procedimientos y la toma de decisiones más ágiles, permitiendo generar el flujo de información tanto para el interior de la Universidad como para su entorno (ej. procesos de compras estandarizados, procesos de selección, capacitación, de utilización de recursos entre otros)

### c. Medir

Esta dimensión hace foco en la medición y supone que es posible elevar nuestros estándares de operación una y otra vez. Nutre a la dimensión anterior, haciendo posible que aquella tenga la información necesaria para trabajar en forma sistemática y sistémica procesos, procedimientos que se han creado con vistas a dar respuesta a los problemas de la organización. Se orienta a la racionalización de las operaciones y por ende al mejor aprovechamiento de los recursos. Exige la medición continua y la atención programada de las desviaciones.

Se pone en funcionamiento a partir de metodologías, herramientas y prácticas destinadas a la autoevaluación y medición continua. Se nutre a partir de procesos tales como la autoevaluación estratégica<sup>4</sup> y el diseño de indicadores, su implementación y sostenimiento continuo.

### d. Desarrollar capacidades

El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, las organizaciones y las sociedades. «Se fundamenta en el aprendizaje de los cambios, en el sentido de un desarrollo efectivo de competencias, estructuras a nivel individual, organizacional y social» (OIT, 2011).

Tiene a su cargo contribuir con el gobierno institucional en el desarrollo de los liderazgos necesarios para la transformación organizacional y la innovación continua. Un liderazgo que actúa en un marco de valores (faculta la autonomía, está centrado en las personas y es capaz de promover la relación entre pares).

A esta dimensión también le atañe la capacitación y formación continua centrada en el desarrollo de propuestas formativas que viabilicen los aprendizajes en y de los ámbitos de trabajo universitarios. Aquí se impulsa la definición de las capacidades necesarias en cada lugar donde el quehacer universitario lo requiere. Se establecen las estrategias apropiadas para el diseño e implementación de planes de capacitación y formación individuales y colectivos que favorezcan el tránsito por la carrera administrativa. La transformación organizacional requiere que los distintos actores universitarios adquieran los conocimientos y las competencias que les son indispensables para la mejora de la acción conjunta. El trabajo colaborativo, la participación y la rendición de cuentas ante la sociedad son cometidos que deben llevar adelante contando con los conocimientos necesarios para su ejecución.

Definir lo que hace la persona que lleva adelante una tarea, concretar eso que hace en una contribución al valor generado por la organización es una labor desafiante y de largo plazo a ser liderada desde esta dimensión.

### e. Aprender

Esta dimensión viene a contestar la pregunta de qué hacer con lo que «se sabe» para aprovecharlo y administrarlo en pro de la organización. ¿Cómo hacemos para organizar los aprendizajes transitados a partir del quehacer individual y colectivo de modo que sean los modos de hacer dentro de la organización lo que se traduzca en conocimiento organizacional?

---

<sup>4</sup> Autoevaluación estratégica: Se propone considerar lo proyectado, lo realizado, lo no realizado, lo realizado impensado (Rodríguez Nebot, 1995).

El conocimiento como tal ha dejado de ser una responsabilidad individual para convertirse en una forma de hacer. Es inherente a la gestión integral, la creación de procedimientos y espacios en los que el conocimiento se fomente y se comparta. Gestionar el aprendizaje y las tecnologías de la información para poner al alcance de las personas lo que les hace falta saber y «aprender» en forma colaborativa potenciando de esta forma las capacidades colectivas.

Las organizaciones que aprenden gestionan el conocimiento. Crean nuevo conocimiento, lo diseminan a través de la organización expresado en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1999). La actividad exige que el PRG lidere la creación de condiciones que permitan a las personas producir, aplicar y/o transferir un conocimiento válido para la organización, de modo que potencie su desarrollo personal y colectivo.

Se trata de un conjunto de actividades y procesos que fortalecen el intercambio de información y experticia.

En esta dimensión son oportunas y necesarias las comunidades de práctica tal y como las define (Wenger, 2015)

«... se forman por personas que se comprometen a participar de un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano... ».

La consolidación de una red amplia, abierta y horizontal, integrada por equipos de gestión y grupos académicos especializados permite la instalación de espacios donde articular experiencias de gestión. Se promueve la generación de conocimiento sistémico de herramientas para avanzar en la mejora continua. Posibilita la adopción de referencias compartidas donde lo peculiar se piensa de forma innovadora. A partir de la generación de instancias comunes de reflexión, conocimiento y aprendizaje organizacional, se abordan temas y problemas de interés enmarcados en las líneas estratégicas de gestión. Se trata de producir conocimiento a partir de la experiencia y el intercambio. Ejemplo de ello fue la conformación de una comunidad de práctica para trabajar la mejora de procesos, liderada por el área del Planeamiento del PRG.

Es complementario a estos dispositivos, los procesos que se orientan a poner al servicio de los miembros de la organización canales y medios para acceder, transmitir y preservar la información interna y externa relevante para el ejercicio de la conducción, la producción y la evaluación en la organización.

Esta dimensión resume lo que debe hacer el PRG para trabajar en pro del fomento y desarrollo de una cultura colaborativa donde las ideas, principios y estilos de trabajo valoren el conjunto como fórmula para potenciar y mejorar el trabajo individual y colectivo.

#### f. Cooperar

Cooperar es operar con otros por un propósito común. Esta dimensión supone un entramado que es a la vez físico, relacional, presencial y/o virtual, sincrónico y asincrónico. Se conforma de prácticas de gestión que resultan integradas por la acción de personas que trabajan en forma mancomunada para generar valor añadido a los recursos existentes, aumentando la eficiencia de las acciones y recursos.

Implica aceptar el desarrollo de relaciones que sostienen un número de personas entre sí de forma reiterada y duradera, que tienen como propósito intercambios de distinto tipo. Es el sistema nervioso de la identidad, donde transita toda la gestión de manera dinámica.

Simultáneamente, no existe una autoridad legítima única que medie o resuelva los conflictos que puedan surgir durante el relacionamiento. Las personas pertenecen a distintas unidades organizacionales (intra o inter) y aprenden a facilitar y trabajar de un modo colaborativo.

En esta dimensión, se encuentran las iniciativas de creación de espacios transversales físicos y tecnológicos que pretenden minimizar las duplicaciones y fortalecer aquello que tienen en común. Trabaja en un análisis de los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales (i.e.: gestión de campus y prácticas integrales de mantenimiento). Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y entorno a partir de una mirada sistémica.

Este modo de acción articulada tiene modos de actuar que se legitiman de formas diversas. El área ha de aprovechar lo normativo, el cogobierno, las comisiones de trabajo.

#### g. Innovar

Según Koch y Hauknes citado en Rosas (2017) definen innovar cómo «hacer algo diferente y deliberadamente con el fin de lograr ciertos objetivos o bien, cambios deliberados en el repertorio de acciones o comportamientos con un objetivo específico en mente».

La innovación organizacional y dentro de ella, la innovación pública se propone encontrar nuevas o mejores formas de alcanzar el propósito de la organización que se le ha encomendado, generalmente por ley. En el caso de las IES, los proyectos que se proponga podrán mejorar la forma en que se relacione con su comunidad de estudiantes, egresados, docentes, funcionarios TAS; incrementar la transparencia de su gestión, implementar sistemas de información transversales de gestión, entre otros. Son esfuerzos orientados a mejorar la prestación y los resultados de los servicios públicos, a aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías, mejorar procesos administrativos, productos y servicios, efectuar cambios en modelos de gobernanzas, etc.

La capacidad de una organización para innovar contribuye al encuentro de tecnologías nuevas que incrementan las oportunidades para producir cambios en las prácticas de gestión. La reflexión sobre los procesos que aceleran la innovación tecnológica favorece la construcción de nuevas formas organizacionales. Uno y otro tipo de innovaciones actúan en conjunto acelerando la capacidad de la organización de operar con el entorno.

Para que las organizaciones incorporen conductas y metodologías de innovación, esta debe atenderse como proceso. El PRG fue capaz de gestionar la innovación y de provocarla durante la pandemia. La incorporación como una dimensión destacada del modelo, mejora la capacidad de la organización para producir cambios alineados con las áreas y objetivos en los que concentra recursos y esfuerzos.

La gestión de esta dimensión destaca la relevancia de atender ese proceso como tal y pone énfasis en trabajar la creatividad en todos los niveles de la organización de modo de identificar y aprovechar las oportunidades emergentes del contexto interno y externo de la organización.

En esta dimensión se proveen las herramientas a través de las cuales las ideas se concretan en hechos. En ese sentido, la gestión de proyectos y la gestión del cambio son indispensables para que las buenas ideas puedan ejecutarse.

## **h. Compartir**

En esta dimensión juega un rol fundamental la comunicación, en un doble sentido. En los procesos de transformación y cambio organizacional, la comunicación cumple un papel relevante a la hora de que las personas comprendan los propósitos. En la construcción social de la cultura organizacional es vital para sentar las bases a partir de las cuales se construyen los flujos por donde se percibe, se elabora y reelabora el sentido de la acción individual y colectiva. La capacidad de comunicar adecuadamente tiene que ver con el conocimiento, pero sobre todo con las conductas humanas asociadas con la posibilidad de compartirlo.

El PRG a través del gobierno abierto promueve y procesa la transparencia organizacional. El CLAD (2016) define el gobierno abierto como el

«conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo» (p.5).

El diseño y la gestión de tecnologías de la información y la comunicación centradas en las premisas del gobierno abierto, procuran asegurar el tránsito de las necesidades de todas las partes interesadas desde y hacia el PRG, que luego comunicará informando a las partes que correspondan. Pero este es un desafío que se mantiene constantemente presente en todas las organizaciones y el PRG no es la excepción.

Adicionalmente, esta dimensión exige que sus componentes estén orientados a la construcción de un relacionamiento continuo con el ecosistema circundante y en especial con la comunidad universitaria y la ciudadanía, basado fundamentalmente en la transparencia como valor público, que hay que preservar. Implica contribuir, desde la gestión, a una UdelaR más inclusiva e interactiva, basada en nuevas formas de entender los ámbitos de decisión, los vínculos y la práctica universitaria bajo los principios de: participación, innovación, transparencia y rendición de cuentas.

Desde el inicio de la gestión en el año 2019, genera espacios, también virtuales que contribuyen a mejorar la gestión, el cogobierno y la acción articulada con **la sociedad civil**. La consideración del ecosistema digital que integra permite avanzar hacia los objetivos estratégicos desde un lugar más transparente que fortalezca la vida democrática de la organización.

Esta dimensión requiere poner en práctica en secretarías y divisiones las políticas que se han definido a nivel de rectorado para fomentar la cultura del acceso a la información y la innovación tecnológica y cívica. En el marco de la gestión administrativa, esta dimensión hace foco en llevar adelante mejoras en los procesos de trabajo y estudio a través de la simplificación, simultaneidad, modernización y el desarrollo de controles inteligentes.

## Herramientas y prácticas de gestión

El segundo nivel del MOGUI está conformado por aquellas prácticas y metodologías que son o deberían ser promovidas a nivel de cada una de las dimensiones anteriores. Wenger (2001) concibe a las organizaciones como constelaciones de comunidades de prácticas y a estas, como aquellos grupos sociales que se constituyen para desarrollar un conocimiento compartiendo aprendizajes basados en el conocimiento compartido y reflexivo donde las experiencias de la comunidad son puestas en común en interacciones que las fortalecen. Estas prácticas se articulan en torno a diversos tópicos.

Considerando las necesidades organizacionales de la gestión, existen diversas metodologías en torno a las cuales las comunidades de práctica pueden cambiar la experiencia de los sujetos (i.e.: la planificación estratégica, la presupuestación con base cero, la gestión por procesos, el diseño y la implementación de indicadores). A su vez hay prácticas que sin haber sido sistematizadas como metodologías pueden ser enseñadas desde un individuo hacia la comunidad (articulación estratégica, cogobierno, gestión de campus).

Pichon Riviere (1970) define al individuo como un ser social envuelto en prácticas sociales destinadas a satisfacer necesidades a través de vínculos de comunicación y aprendizaje. Concebir a las organizaciones como constelaciones de prácticas que se articulan en torno a conocimientos significativos para los individuos que necesitan gestionar, tiene dos efectos relevantes. El manejo del aprendizaje y el manejo del conocimiento.

Por el lado del aprendizaje, es relevante el « aprendizaje significativo<sup>5</sup> » (Garcés, Montaluisa & Salas, 2018). Por otro lado, el conocimiento que hoy existe en torno a formas de hacer son prácticas de la comunidad que tiene significado dentro. Hay significados que se han construido en forma conjunta multiplicidad de negociaciones recurrentes (cuórum, legitimidad, resolución) que deben ser sistematizados para ser explicitados como modos de gestionar.

Desde esta perspectiva, la práctica hace a la profesión y enriquece el cuerpo de conocimientos de la teoría y sus metodologías. El cuerpo de conocimientos está conformado por una serie de conocimientos (de teorías, metodologías) que se ponen en práctica al servicio de la acción. Oszlak (2020) reconoce una serie de metodologías que han dado lugar a comunidades de práctica que tienen como objetivo apoyar su aprendizaje. Se trata de conectar gente de diferentes partes que están trabajando en impulsar el campo de interés para que se pueda desarrollar el conocimiento y generar conocimiento ubicuo.

A continuación, se listan las prácticas y metodologías de gestión que se identificaron como las de mayor relevancia para las diferentes dimensiones del modelo. Es de destacar que algunas de ellas no cuentan con niveles de sistematización que las haga parte del conocimiento sistémico del PRG (Nonaka y Takeuchi; 1999).

---

<sup>5</sup> Para Ausubel (2002), el aprendizaje significativo se caracteriza por edificar los conocimientos de forma armónica y coherente, por lo que es un aprendizaje que se construye a partir de conceptos sólidos. Parece una serie de vasos comunicantes que se interconectan unos con otros formando redes de conocimientos. Allí, el discernimiento establece niveles cognoscitivos de comprensión e interpretación de la realidad concreta; por esta razón, lo que interesa es cómo los conocimientos nuevos se integran a los preexistentes y estos a la estructura cognitiva del sujeto. El propósito es que, estos conocimientos, perduren en el tiempo.

Tabla 8: Metodologías y prácticas componentes del MOGUI

Dimensión	Prácticas y metodologías
Planificar	<p><b>Acuerdos estratégicos:</b> las áreas tienen procesos de acuerdo estratégico en torno a fines y objetivos que dialogan con una diversidad muy heterogénea de partes interesadas. Dichos procesos de relevamiento de expectativas y objetivos se consolidan con periodicidad variada en documentos que dan cuenta de estrategias y lineamientos de acción. El Plan estratégico de desarrollo de la UdelAR al país para el período 2020-2024 es un ejemplo de estos acuerdos estratégicos de largo aliento. El documento aporta la mirada de mediano y largo plazo a la que se están dirigiendo buena parte de los esfuerzos de la comunidad universitaria.</p>
	<p><b>Articulación estratégica:</b> la articulación estratégica se lleva adelante a través de diferentes dispositivos de gestión compartida. Se trata de espacios regulares de interacción entre las autoridades políticas y las administrativas destinadas a impulsar la toma de decisiones en torno al quehacer cotidiano. Tienen el potencial de apalancar proyectos nuevos y en curso destinados a concretar la adecuación a los cambios y a las demandas que impone el entorno. Contribuyen a la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.</p>
Implementar	<p><b>Plan Directriz:</b> es el proceso a través del cual se conciben, definen y precisan los sistemas, programas, subprogramas y proyectos que deben diseñarse, implementarse y transcurrir para el logro de los objetivos. La identificación, asignación de recursos y seguimiento permite la concreción de los lineamientos y las políticas en gestión concreta. El monitoreo continuo de los avances y cambios para el logro de los objetivos requiere de un mapeo continuo y actualizado de las diferentes iniciativas. En la actualidad es una práctica que autoridades y direcciones a distinto nivel realizan en forma más o menos sistematizada.</p>
	<p><b>Diseño organizacional:</b> este componente refiere al proceso que se deben sostener en forma transversal, ordenada y continúa para definir las estructuras, procesos y modos de coordinación que resulten eficientes y eficaces para el uso y despliegue de las capacidades organizacionales.</p>
	<p><b>Gestión Integral de los recursos</b> (materiales e inmateriales): es el proceso a través del cual se gestiona en forma integral y garantiza la correcta ejecución de todos los recursos (materiales, inmateriales y financieros) con que cuenta la Universidad y que brinda información para los procesos de mejora continua.</p>
Medir	<p><b>Autoevaluación estratégica:</b> se propone considerar el proceso de reflexión continua entre lo proyectado, lo realizado, lo no realizado y lo realizado impensado (Rodríguez Nebot, 1995).</p>
	<p><b>Medición del desempeño:</b> se trata del proceso centrado en la identificación de aquellos indicadores que permiten establecer valoraciones útiles para la toma de decisiones en torno a los temas estratégicos que preocupan a nivel de la gestión. Implica además, la construcción de los modos de obtener la información necesaria para la medición continua. Exige el establecimiento de procedimientos para que la medición y en análisis de desvíos se torne una actividad regular y orientada a guiar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos.</p>
	<p><b>Tablero de Control:</b> se trata de una herramienta de gestión proactiva que utiliza una variedad de medidas para evaluar la efectividad y desempeño de una organización y su presentación gráfica (asociado a la actividad de medición del desempeño).</p>

Desarrollar capacidades	<p><b>Liderazgo Transformacional:</b> es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer mirando hacia el futuro para encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos.</p>
	<p><b>Desarrollo de carrera:</b> se refiere al abordaje integral de las personas en el marco de los colectivos de trabajo que integran, evaluando sus capacidades y necesidades en el marco de las posiciones que ocupan. Se promueve la identificación de la formación orientada a potenciar y desarrollar las condiciones personales de quienes la integran.</p>
	<p><b>Formación continua: escuela de gobierno.</b> La integralidad en la gestión es el resultado del intercambio sostenido entre las distintas capacidades, formaciones, experiencias y roles que forman parte de la UdelaR. El objetivo de la escuela impulsada por el PRG, es la definición de capacidades necesarias (formación, actitudes, experiencia), la identificación de las necesidades de capacitación y formación y el diseño e implementación de planes de capacitación y formación específicos (colectivos e individuales).</p>
	<p><b>Comunicación:</b> en su doble función. Por un lado, como herramienta para la proyección de la imagen institucional del PRG, el abordaje de estrategias para apoyar la articulación entre espacios y visibilizar proyectos y logros obtenidos por los actores. Por otro, en su rol de facilitar la construcción de lenguajes compartidos y una cultura ubicua de valores compartidos.</p>
Innovar	<p><b>Gestión de Proyectos:</b> se trata de asegurar el progreso continuo, ordenado y sistemático de la mejora continua en la organización. La introducción de proyectos alineados con los propósitos organizacionales, con objetivos alcanzables y recursos facilita el ingreso de la innovación a una estructura necesariamente burocrática (pero no necesariamente buropatológica).</p>
	<p><b>Metodologías ágiles.</b> implica trabajar con la base del mínimo producto viable. Esta metodología no busca la perfección y no pensar demasiado antes de tomar medidas. Se despliegan acciones, se miden y se hacen adaptaciones, en modo ágil.</p>
	<p><b>Gestión del cambio.</b> Reconocer la importancia de gestionar la totalidad de las agendas (sociopolítica, cognitiva y administrativa) para que la dirección y sus equipos puedan trabajar en forma colaborativa hacia el fin común.</p>
Aprender	<p><b>Comunidad de práctica.</b> «... se forman por personas que se comprometen a participar de un proceso de aprendizaje colectivo dentro de un dominio o ámbito compartido de esfuerzo humano...» (Wenger, 2015: 1). La propuesta plantea consolidar una red amplia, abierta y horizontal, integrada por equipos de gestión y grupos académicos especializados. El objetivo de la instalación de una comunidad de prácticas es el de articular experiencias de gestión para promover la coproducción y el aprendizaje conjunto de herramientas y procesos para avanzar en la mejora de una gestión universitaria integral</p>
	<p><b>Gestión de la información:</b> proceso orientado a poner al servicio de los miembros de la organización canales y medios para acceder, transmitir y preservar la información interna y externa relevante para el ejercicio de la conducción, la producción y la evaluación en la organización.</p>

Cooperar	<p><b>Gestión del campus:</b> creación, uso y desarrollo de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes</p> <p>En este sentido, se trata de prácticas de gestión a fin de integrar las acciones en los distintos servicios universitarios, generando valor añadido neto a los recursos existentes, aumentando la eficiencia de las acciones y recursos. De tal modo se apunta la creación de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes. Para ello, se trabajará en un análisis de los flujos y entornos universitarios existentes, identificando oportunidades de conexión y desarrollo de prácticas integrales. Implica la organización por áreas temáticas y de desarrollo, mejorando el flujo y entornos a partir de una mirada ecológica.</p> <p><b>Cogobierno:</b> contribuir al modo de organización del gobierno de la UdelaR para la toma de decisiones, promoviendo la participación articulada de los distintos órdenes y colectivos involucrados (i.e.: curso a secretarías de cogobierno).</p> <p><b>Articulación de la Red intra e interinstitucional:</b> generar dispositivos comunicantes entre las configuraciones dinámicas que los integrantes diseñan para la resolución de problemas y gestión de asuntos complejos.</p>
Compartir	<p><b>Rendición de cuentas:</b> se trata de un proceso mediante el cual quienes toman decisiones sobre la gestión de lo público, cumplen su deber y responsabilidad de explicar, dar a conocer o responder a la ciudadanía sobre el manejo de los fondos públicos y sus resultados.</p> <p><b>Tecnologías de la información y la comunicación</b> al servicio de la transparencia, la rendición de cuentas y la apertura a la construcción y resolución de problemas con colectivos interesados en el aporte al desarrollo social.</p> <p><b>Ecosistema digital activado</b> como escenario virtual en el que se da cuenta del acontecer de la gestión universitaria y sus propósitos.</p> <p><b>Gobierno Abierto:</b> procedimientos que requieren que la Universidad y en particular el PRG publiquen, mejoren en línea información la calidad de la información pública que gestionan y, creen una cultura de datos abiertos. Fomenta la transparencia organización y la rendición de cuentas,</p>

## Parte V. Principales hallazgos, aportes y recomendaciones

### Principales Hallazgos

El análisis efectuado puso de relieve el contexto de transformaciones que se están procesando en el ecosistema que rodea a la UdelaR en general y al PRG en particular. Las transformaciones tecnológicas, sociales, económicas, políticas generan fuerzas impulsoras y restrictivas para los cambios que se ha propuesto el área. Impulsoras, en tanto y en cuanto, existen condiciones que permiten agilizar procesos, mejorar la tecnología y sus aplicaciones, cambiar los sistemas de operación. Restrictivas, porque presionan a la organización y su gente a extremos por momentos extenuantes. La caída de los sistemas en las evaluaciones en línea, son un ejemplo de ello. En un contexto BANI, la transformación del modelo de gestión vigente del PRG se ha propuesto generar menor número de disconformidades.

Esto fue rápidamente comprendido por las autoridades actuales que se propusieron como parte del cambio, el diseño de un nuevo modelo de gestión universitaria integral. Una nueva forma de encarar la gestión universitaria orientada a dar sostén y facilitarle a las funciones sustantivas su desarrollo. Este es quizás un primer hallazgo relevante. La preocupación de la Dirección por el problema y la búsqueda de una solución que no pasa por cambiar de sistema, contratar más gente o cambiar un proceso o un procedimiento. Hay un **compromiso de la Dirección** en buscar una solución integradora e integral para la totalidad de las actividades tanto a nivel central como en los servicios se realiza.

La innovación organizacional propuesta exige esfuerzos coordinados de múltiples áreas, así como, también la integración de actividades vinculadas a la gestión. El PRG debe lograr **cambios hacia formas de trabajo colaborativo** y redarquías que fueron identificadas y posibles en este periodo de trabajo. Los escasos canales de coordinación entre las Direcciones, conspira con un modelo integrado, generando descoordinación, duplicación del trabajo, dispersión y dificultades de comunicación. Por lo tanto es necesario seguir generando espacios de trabajo conjunto que dirijan a la organización hacia a un cambio no solo de gestión sino también en la cultura organizacional.

Aparecen además en el estudio realizado ciertas consideraciones sobre la estrategia a desarrollar. De la **elección metodológica se destaca la búsqueda de la diversidad**, ir al encuentro del otro desde un lugar de apertura. La elección de avanzar en un modelo cuya construcción pueda realizarse con otros y no contra otros, constituye, desde la perspectiva teórica una solución deseable, desde la experiencia de articular decenas de personas, un desafío importante. Una fuerte coalición conductora se obligó y demandó un fuerte compromiso para sostener la misión de la organización.

Ahora bien, aunque se haya explicitado en varias ocasiones que se está transitando hacia un **cambio de modelo universitario cuyos parámetros no están todavía enteramente traducidos a nivel de indicadores de gestión**. Esto significa una restricción relevante para quienes trabajan en esa tarea. Transformar una gestión burocrática demanda gradualidad, claridad de rumbo, visión y comunicación clara. Cuando además el desafío es cambiar el modo de organizar, las definiciones de los líderes son gravitantes para facilitar los arbitrajes que demanda la toma de decisiones ágil.

Por último, destacar el funcionamiento que tuvieron las redarquías en épocas de pandemia donde fueron capaces de cambiar tecnologías y formas de trabajo articulando a través de medios originalmente no diseñados para ello.

## **Aportes**

El trabajo ofrece una sistematización de modelos universitarios que facilita comprender los propósitos de cada uno. En este momento son diversas las conversaciones sobre transición desde un modelo napoleónico, de impronta profesionalista a un modelo humboldtiano, con énfasis en la investigación (Portal UdelaR, 3/11/2022). Se caracteriza a la UdelaR como una IES compleja por el desarrollo en extensión y diferenciación que ha procesado desde el retorno a la democracia. Ambos procesos transcurren en simultáneo en un entorno crecientemente BANI que presiona a los sistemas de gestión y a sus integrantes, a extremos antes desconocidos.

La reducción de los modelos de gestión a un conjunto de metamodelos que se ha desarrollado permite trazar una línea clara entre aquellos que persisten en el paradigma de la simplicidad de aquellos que han aceptado la complejidad que rodea a las relaciones humanas organizadas. El análisis del acontecer organizacional se efectúa desde esta última mirada. La elección de un modelo que concibe la autoorganización, la reflexividad, el principio hologramático y las tensiones dialógicas permite abordar el quehacer del PRG en forma menos prescriptiva. Se hace posible un diagnóstico más comprensivo e integrador de los arbitrajes en los que cotidianamente se sumerge la gestión.

A partir de la integración de la diferencia y su articulación, se ha avanzado en la explicitación del modelo vigente y se propone un nuevo modelo de ocho dimensiones que articuladas, mejorarían los resultados del PRG. El mencionado modelo integra la complejidad inherente a la gestión de organizaciones de esta naturaleza en las condiciones de diseño vigente. Logra dar cuenta de las capacidades existentes en el sistema y retoma, destacando los aspectos de la cultura innovadores que fueron capaces de responder en condiciones tan exigentes como la pandemia.

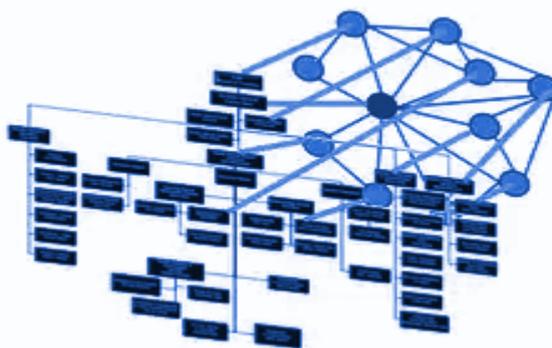
## **Recomendaciones**

El PRG y el equipo de DDGG, secretarías y comisiones que le dan cuerpo lograron las articulaciones necesarias para la obtención de resultados durante la pandemia. Para hacerlo los agentes emplearon la batería de recursos a su alcance y usaron nuevas herramientas y espacios de conversación. El PRG trabajó en forma continua para generar espacios y distribuir conocimiento como forma de integrar aquello que estaba disperso y necesitaba ser conectado. Varias de las recomendaciones de Kotter (2014) para la aceleración del cambio se dieron en forma espontánea. De acuerdo al autor, el desafío de diseñar una organización capaz de ser previsible y eficiente y a la vez responder con suficiente rapidez y agilidad en un mundo en rápido movimiento requiere potenciar los aceleradores del cambio.

Consideramos que centrarse en las nuevas oportunidades y riesgos, en un contexto complejo como el analizado en los capítulos anteriores, requiere que todas las partes de la organización participen del cambio. Es necesario potenciar a las personas que tiran del cambio hacia adelante en distintos puntos del ecosistema organizacional. Trabajar la gestión mediante un sistema dual: redarquías articuladas con las jerarquías. No se trata de mejorar las estructuras vigentes o congelar a quienes

contribuyeron con el cambio repartiendo cargos. Se trata de sostener dos sistemas que a través del flujo constante de información, logren concretar proyectos e iniciativas importantes para el sistema.

Figura 8: Organización dual de John Kotter



El autor menciona otros factores que fue posible ver en funcionamiento durante estos dos años de trabajo: a) muchos voluntarios del cambio, no solo los de siempre. b) cambios en la cultura: una mentalidad de alcanzar la meta en lugar de tener que trabajar. Sentirse comprometidos con propósitos desafiantes; c) razón y corazón, propósito en lo que se hace, sentirse haciendo cosas que tienen sentido para otros, que son importantes para la comunidad; d) más liderazgo y menos gestión, aprovechar la inspiración para mover las cosas, influir más que mandar hacer.

Las distintas actividades que se han llevado a cabo durante el período del actual Proreectorado han logrado la participación voluntaria de decenas de personas vinculadas con cambios en curso. Bajo las modalidades de encuentros, ferias, talleres y cursos participaron mostrando su voluntad de cambio o proyectos concretados y en curso. Se está explicitando y compartiendo un lenguaje de mejora continua en un clima colaborativo y de consenso con el liderazgo del equipo del PRG. A través de la creación de comunidades de práctica por ejemplo, se trabajó en forma colaborativa y voluntaria compartiendo información y análisis de mejora en forma grupal.

Estos dispositivos permiten compartir y colaborar con herramientas para mejorar la gestión, muchas de las cuales fueron recogidas en el modelo. Se facilitó el trabajo transversal y horizontal, se compartió información, la comunicación mostrando que es posible la creación de una organización dual hacia un fin común como lo establece Kotter.

Es importante que se puedan generar nuevos estilos de liderazgo, que faciliten una cultura de valores y propósitos compartidos, logrando una mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

Lograr inspirar y motivar al personal, permeando en las formas de hacer de las personas y generando actitudes positivas hacia el trabajo, con un liderazgo que actúa en un marco de valores institucionales de autonomía, centrado en las personas y es capaz de promover la relación entre pares y la transformación organizacional. Quienes ocupan lugares de dirección habitualmente están solos en la toma de decisiones y también en la creación de modos de organizar. El hecho de compartir estas experiencias y herramientas facilitó los aprendizajes y dio lugar a un espacio de innovación a nivel organizacional que se debe seguir profundizando.

En el año y medio de trabajo posterior -en condiciones por algunos momentos severas de confinamiento- se sostuvo un estilo de conducción que ha potenciado el liderazgo distribuido y la participación a lo largo de la organización involucrando a las distintas funciones universitarias. A través de formas participativas y colaborativas de trabajo se abrieron oportunidades para la identificación de mejoras en la gestión que actualizaron las prácticas y metodologías de trabajo. Luego, el desarrollo de una visión en torno a los valores promovidos desde la Dirección y una estrategia que se visualice como pertinente será imprescindible para aprovechar el trabajo organizando en red iniciado a la vez que se continúa con la normalización de los procesos de trabajo en la estructura jerárquica, los cambios en el organigrama formal (la jerarquía) y las actividades en las demás dimensiones del modelo de gestión propuesto.

Para abordar la implementación de un nuevo modelo de gestión se entiende relevante subrayar algunas de las recomendaciones comentadas más arriba:

- a) en primer lugar se sugiere sostener los logros alcanzados en materia de gestión del cambio transformando las lecciones aprendidas en conocimiento sistematizado para el PRG;
- b) la segunda es comprender que implementar un MOGUI exige un proyecto de gestión del cambio a gran escala (NHS, 2018). Los valores que intenta implementar interpela las capacidades organizacionales actuales, así como hábitos y costumbres a todo nivel.
- c) en tercer lugar continuar generando instancias voluntarias, participativas y colaborativas horizontales que permita el desarrollo de una cultura colaborativa donde las ideas, principios y estilos de trabajo valoren el conjunto como fórmula para potenciar y mejorar el trabajo individual y colectivo.
- d) Continuar trabajando en la valoración de la jerarquización de las funciones de gestión, de los funcionarios que desempeñan estas actividades, promover la profesionalización de su rol, en generación de un orgullo. Avanzar en esa dirección requiere valorizar las distintas funciones y las distintas unidades, y generar una concepción de interdependencia de las áreas donde todas colaboren para un fin común.

Además consideramos que el objetivo debería ser garantizar la generación de conocimiento sistémico que permita repetir el nivel de desafíos concretados. Desafiar a los equipos con proyectos extraordinarios de propósito sentido también ha sido un aprendizaje que está en línea con el propósito de una institución de educación superior: ser creadora de conocimiento.

## Parte VI. Conclusiones y limitaciones del trabajo

### Conclusiones

Los modelos universitarios (cualesquiera sean) son una simplificación que se formula a los solos efectos de facilitar la comprensión. Su descripción pretende fijar conceptualmente las tensiones emergentes cuando se plantea la transición. Las IES latinoamericanas, derivadas fundamentalmente del modelo napoleónico como la UdelaR, están en permanente cambio, en virtud de las demandas del contexto en el que están insertas.

El cambio de modelo que se está generando, desafía a la gestión que deja de ser administrativa, con un rol secundario, para ser integradora y al servicio de facilitar el despliegue de las funciones sustantivas. Las autoridades del PRG han comprendido esta necesidad y se han planteado la creación de un Modelo de Gestión Universitaria Integral que les permita una mayor conexión con las funciones sustantivas.

El entorno BANI que rodea a la organización, su complejidad por extensión y diferenciación, plantea la necesidad de un marco teórico integrador que facilite la comprensión de las tensiones que exige la acción. Estos elementos han incidido en la elección del Modelo de Identidad de las Organizaciones (Etkin y Schvarstein, 2010) para el análisis organizacional y la construcción del MOGUI, como escalón de una espiral que ha de seguir madurando a la luz del fortalecimiento de los cuadros profesionales en gestión universitaria.

Los elementos anteriores permitieron poner en diálogo las definiciones de Aubert y Gaulejac (1993) y Veliz (2017) a la hora de definir qué debería abarcar la gestión y cómo caracterizar la gestión universitaria. Los primeros plantean que la función principal de la gestión consiste en producir organización. Poner en marcha dispositivos que permitan resolver los conflictos cotidianos entre los agentes y lograr la convivencia relativamente ordenada entre elementos que se encuentran en tensión permanente.

Las relaciones sistémicas desarrolladas son relevantes para entender el comportamiento de sistemas complejos como las universidades. Veliz (2017), agrega en relación a la gestión universitaria su carácter integrador, generador, en un contexto donde son múltiples las partes interesadas. Teniendo presente estas tensiones es que se considera necesario cierto rol en el arbitraje a la hora de tomar decisiones entre partes que tienen diferentes principios, estilos de liderazgo, supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos.

Dentro de la universidad nos han interesado los servicios de administración, que en la UdelaR operan integrados en un servicio especializado del Rectorado, el PRG. Esta tesis se propuso aportar elementos para comprender la modalidad de gestión existente en dicha área y proponer un nuevo modo de producir organización que sea articulado, diferente, que contribuya a mejorar la forma en que se hacen las cosas actualmente en el marco de una intensa agenda de transformaciones en curso.

Desde el punto de vista metodológico, centrado en el curso de un caso específico, el espacio marco descripción de problemas y de acciones creado para describir e interpretar lo que acontece en el PRG permitió generar un lenguaje común en términos de la comunidad de actores participantes de ese servicio, para exteriorizar (en términos de Nonaka y Takeuchi, 1999) el modelo de gestión vigente. Fue posible poner a los actores a conversar sobre el tema en un lenguaje compartido. El contexto de transformaciones en curso, sociales, económicas, políticas, tecnológicas exige cambios inmediatos.

Hemos confirmado que importan aspectos del desempeño de los servicios. Pfeffer (2000) plantea que es relevante comprender porque unas organizaciones se desempeñan mejor que otras. La elección del modelo de gestión y el ajuste de la cultura organizacional a las necesidades de las transformaciones en curso, asegura buena parte de la adecuación del desempeño al contexto que rodea a la organización. El diseño abierto, sistémico, dialéctico elegido dialoga con el contexto e incorpora dimensiones que, transversalizadas, dan soporte al ecosistema de organizaciones en las funciones sustantivas.

Hemos tomado opciones de alcance y de metodología para abordar el estudio del caso. El desafío de elegir unas dimensiones sobre otras y unas metodologías y herramientas acordes a la situación ha sido doble. Por un lado, ha obligado a proponer prácticas que han probado su eficacia en la gestión del PRG desechando modelos que en la práctica no serían apropiados, más allá o más acá de las teorías en boga. Luego, desafía al PRG a profundizar en términos de formación y actualización en materia de gestión del conocimiento, innovación, comunicación y desarrollo de una cultura de la colaboración.

Comprobamos que no solo la estrategia, la estructuras y los procesos hacen al desempeño de una organización. También las conductas de los agentes son relevantes en la organización. Precisamente por ello hemos puesto especial atención en aspectos culturales del trabajo de los agentes del PRG. Se señalaron especialmente a lo largo del trabajo aspectos de la cultura que inhiben las fuerzas del cambio y el potencial de cambio latente. Además apareció un factor potenciador circunstancial que operó como catalizador de ciertos cambios. La pandemia dio cuenta de espacios del ecosistema que tienen dificultades de adaptación y también mostró otros, con dinamismo y voluntad de mejora continua.

En relación al nuevo MOGUI, se pudo establecer en forma conjunta, las dimensiones más relevantes, y las herramientas y prácticas más útiles en este momento para mejorar la gestión. Quienes ocupan lugares de dirección habitualmente están solos en la toma de decisiones y también en la creación de modos de organizar. La construcción del modelo y su puesta en común ha sido fruto de un proceso que fue colectivizando en diferentes instancias generando coincidencias y reflexiones entre las y los integrantes del espacio de articulación estratégica. El trabajo de sistematización realizado permitió dar un giro adicional al trabajo colectivo que será necesario validar oportunamente.

Por último se han propuesto tanto en el texto principal como en el Anexo 5 un conjunto de herramientas y prácticas de gestión para la innovación organizacional. Además de las consideradas en forma conjunta, se han incorporado otras emergentes de instancias posteriores a los encuentros de articulación estratégica. Desde el punto de vista teórico, Oslak (2020) enumera un conjunto adicional de herramientas y prácticas en uso a nivel de organizaciones públicas que pueden ser analizadas oportunamente para mejorar en algunos o varios puntos del ecosistema.

En resumen, teniendo presente los objetivos de la investigación corresponde señalar que se ha presentado una descripción de los aspectos más relevantes del modo de gestión vigente a partir de la visión de quienes integran las DDGG, secretarías y comisiones vinculadas al PRG. Además estos procesos se han enmarcado en su contexto.

Específicamente se ha caracterizado a la cultura de la organización destacando las fuerzas impulsoras y restrictivas que operan simultáneamente en los modos de integrar lo externo y procesar las adaptaciones internas.

Se ha formulado una propuesta de modelo de gestión para contribuir al cumplimiento de los objetivos del PRG a partir del procesamiento del conocimiento exteriorizado por los participantes

que contó con su validación. Se ha señalado que implementar innovaciones organizacionales exigirá los esfuerzos coordinados de muchos participantes distintos y la integración de actividades vinculadas a múltiples funciones especializadas, dominios de conocimiento y ámbitos de aplicación. En este sentido, la consideración de la gestión universitaria como proceso global, complejo, integrador y generador, que requiere de la articulación de una diversidad de principios, modelos y políticas contribuye a incorporar la variedad como un componente clave del sistema.

Se han presentado las principales herramientas y prácticas de gestión mencionadas a lo largo de los distintos espacios y encuentros transitados durante los 16 meses que duró la consultoría. No obstante se han recomendado otras cuya utilidad y pertinencia deberá analizarse a la luz de los principios y valores de la organización. El PRG sostiene valores que se ponen en tensión con prácticas manageriales que no atienden la salud de los individuos. Su efectividad por tanto está puesta en cuestión cuando además de lograr la agilidad y la transparencia se apuesta por el desarrollo pleno de las capacidades de las personas.

Finalmente, se han elaborado un conjunto de recomendaciones generales para la implementación futura del modelo. Se han desarrollado en forma sucinta, en tanto se trata de un desafío que continúa abierto. La implementación constituye un desafío en sí mismo en virtud del tamaño de la organización y lo que representa el cambio en términos de mapas mentales. Se ha mencionado que el marco teórico proveniente del cambio a gran escala podría ser pertinente para acompañar ese desafío.

Para cerrar planteamos que es necesario tener presente que atravesamos un contexto BANI, una era de mayor complejidad. Se requieren adaptaciones en la Universidad, de manera que pueda operar en forma abierta, audaz, flexible, atractiva. Sobre estas bases y teniendo presente las necesidades de transformación consideramos que es necesaria la puesta en marcha de otro modelo de gestión del PRG. El nuevo modelo debería ser capaz de dar soporte, contener, formar, contribuir a eliminar lo superfluo, lo que complejiza en lugar de facilitar. Se trata de una opción relevante para darle continuidad a los aportes de esta tesis.

### **Limitaciones del trabajo**

Edgar Morin (1998), afirma que no existe lo simple sino lo simplificado. La descripción de la realidad que fue posible captar a través de los diferentes encuentros realizados es sin lugar a dudas, un recorte incompleto, parcial. Una lectura doblemente afectada por los mapas mentales de quienes observamos. En primer lugar, porque prácticamente el 70% del trabajo se realizó en circunstancias excepcionales e irrepetibles. La pandemia inundó la estructura de significación que se tenía antes del fenómeno. Desconocemos quienes escribimos y relatamos el acontecer de este proceso que hubiera pasado si la COVID 19 no hubiera existido nunca.

Luego, el recorte de quienes participaron sobre el acontecer en sus espacios de trabajo también está mediado por sus representaciones propias, y estas por la tecnología que facilitó las comunicaciones. La plataforma de software utilizada para trabajo remoto en grupos – específicamente zoom, muy especialmente el aislamiento presencial de los agentes, afectó la percepción de la realidad, con la que se trabajaba antes de la pandemia. Por tanto, la posibilidad de que las cosas sean tal y como aparecen en una matriz de estudio de la realidad, está afectada por todo el acontecer excepcional que rodeó y permeó el proceso.

La participación en el acontecer grupal, transforma el acontecer y produce unas cosas y no otras. Permite emerger unas cosas mientras inhibe otras. Se han empleado diversas herramientas provenientes de la investigación cualitativa para levantar estas restricciones. Se han realizado

entrevistas, revisado múltiples materiales multimedia, cruzado testimonios, escuchado la opinión de expertos. Haber participado y contribuido desde el lugar de consultor en el diseño de los dispositivos de una de las integrantes del equipo obligó a redoblar los esfuerzos para minimizar estos efectos, cuestionando lo obvio, desnaturalizando lo evidente.

Por último, el modelo emergente, proveniente de la síntesis de un proceso único, es un ejercicio inductivo basado en la experiencia de un conjunto limitado de personas en un área integrada por decenas de ellas.

### **Sugerencias de nuevas líneas de investigación**

La gestión universitaria constituye una línea de investigación relacionada con la administración y la gestión de creciente interés. El crecimiento en número de las IES que están en condiciones de competencia, en muchos casos exacerbada, favorece la reflexión continua de académicos y profesionales en el tema. De acuerdo a la profundización teórica realizada, los modelos y paradigmas provenientes del ámbito empresarial han permeado los diseños organizacionales más difundidos. Es una línea de investigación desafiante pensar en la integralidad de propósitos que tienen estas organizaciones y avanzar en la construcción de modelos que las aborden.

Por otra parte, sistematizar los modelos de gestión de las universidades en América Latina conjugando el modo de producir organización con el modelo universitario elegido permitiría tener nociones más claras acerca de la mutua determinación existente entre ambos.

## Parte VII. Bibliografía

### Bibliografía

Arocena Rodrigo, & Sutz, J. (2014). *La Universidad Latinoamericana del Futuro. Tendencias-Escenarios-Alternativas*. Organización de Estados Iberoamericanos.

Arocena, R., & Sutz, J. (2015). La Universidad en las políticas de conocimiento para el desarrollo inclusivo. *Cuestiones de Sociología*, 12, 19.

Asociación de Universidades Grupo Montevideo, & Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. (2020). ¿Cómo se planifica en las Universidades de la Red de Dirección Estratégica en la educación superior y la asociación de Universidades Grupo Montevideo? Análisis exploratorio con enfoque comparado. Universidad de Playa Ancha.

Atencio, J., & Sánchez, G. (2009). El control de gestión estratégica en las organizaciones. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(1), 15-29.

Aubert, N., & De Gaulejac, V. (1993). El costo de la excelencia: ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? Paidós.

Barnett, R. (2002). Claves para entender la universidad: En una era de supercomplejidad. Pomares.

Bedoya-Dorado, C., Murillo-Vargas, G., & González-Campo, C. (2021). Gestión universitaria en tiempos de pandemia por COVID-19: Análisis del sector de la educación superior en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(159), 251-264. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.159.4409>

Blutman, G. E. (2011). Entre la cultura organizacional formal y los dispositivos culturales alternativos en la administración pública.

Bonache Perez, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. En *Cuadernos de economía y dirección de la empresa* (pp.123-140). Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/195459.pdf>

Brotóns Muró, L. F. (2008). La descentralización universitaria como planificación del desarrollo local en los países del MERCOSUR. El papel de las intendencias en su gestión [Universitat Politècnica de València]. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/2605>

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., & Passeron, J.-C. (1996). *La construcción del objeto. El oficio de sociólogo*. España: Siglo XXI. Cadena, 3, 2016.

Brunner, J. J., Balán, J., Courard, H., Cox, C., Durham, E., & García de Fanelli, A. (1995). *Educación Superior en América Latina*. Universidad de Colombia. <http://www.schwartzman.org.br/simon/brunner95/brunner95.htm#-Toc523180371>

Brunner, J. J. (2005). Transformaciones de la universidad pública. *Revista de sociología*, 19. <http://www.semanariorepublicano.uchile.cl/index.php/RDS/article/viewArticle/27812>

Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the «new normal»: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>

Camargo, E., & Melo, G. (2019). Gestión del cambio organizacional desde la participación de los miembros de las instituciones educativas. *Aglala*, 10(1), 297-311. <https://doi.org/10.22519/22157360.1348>

- Cejas, M. J., y Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*. Buenos Aires. Argentina, 5(1).
- CLAD. (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto (p. 21). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Clark, B. R. (1991). *El sistema de educación superior*. Editorial Nueva Imagen.
- Contandriopulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J., & Boyle, P. (1991). *Preparar un proyecto de investigación*. Barcelona, España: SG Ediciones.
- Contera, C. (2008). La educación superior en Uruguay. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 533-554. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772008000200013>
- Daft, R. L. (2010). *Organization theory and design (10th ed)*. South-Western Cengage Learning.
- Dávalos, D. C. (s. f.). Informe de diagnóstico organizacional con perspectiva de género para la implementación del «Modelo de calidad con equidad de género» en la UdelaR. 58.
- Davim, J. P., & Leal Filho, W. (2016). *Challenges in Higher Education for Sustainability*. Springer.
- De Vries, W., & Ibarra Colado, E. (2004). La gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. 9, 575-584.
- Díaz-Canel, B. M. (2011). Cuba superó el millón de graduados universitarios. *Revista de Educación*. Cuba, (312), 81-110.
- Distribuido 1000/95 - Proyecto de Mejora de Gestión. Consejo Directivo Central. Dirección General de Secretaría, 22/8/95. UdelaR.
- Duck, J. (2001). *El monstruo del cambio*. Ediciones Urano.
- Errandonea, G. (Ed.). (2013). *Desarrollo profesional docente y mejora de la educación: Informe país*. MEC-Ministerio de Educación y Cultura: Universidad de la República Uruguay: Administración Nacional de Educación Pública.
- Errandonea, G. (2017). Los sistemas de información en UdelaR. Un camino sin retorno. *InterCambios. Dilemas y transiciones de la Educación Superior*, 4(1), 20-29.
- Etkin, J. y Schvarstein, L (2010). *Identidad de las Organizaciones (5.a ed.)*. Paidós Barcelona.
- Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica.
- Fassio, A. y Pascual, L.(2016). Herramientas básicas de investigación para el diagnóstico organizacional en organizaciones públicas. En Krieger, M. (coordinador) *Métodos y 7 técnicas de diagnóstico e intervención en Administración Pública*. Buenos Aires: Errepar, p.47-77
- Fassio, A., & Ruty, M. G. (2013). La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, (20), 149-165.
- Fuentes, G, H; Estrabao, A y Macia, T. (2003). *La universidad y su gestión; una mirada dialéctico-holística*. Monografía en formato electrónico. CeeS «Manuel F Grant» Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

- Garcés, L., Montaluisa, A., & Salas, E. (2018). El aprendizaje significativo y su relación con los estilos de aprendizaje. *Anales de la Universidad Central de Ecuador*, 1(376).
- García de Fanelli, A. M. (1998). Gestión de las universidades públicas: La experiencia internacional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón: revista de pedagogía*.
- Grupo Didáctica y Nuevas Tecnologías (Director). (2013, octubre 9). Etienne Wenger. Introducción a las comunidades de práctica: Teoría y aplicaciones (En español). <https://www.youtube.com/watch?v=e2mt4CIU1Zw>
- Gras, N. (2021). Capacidades de investigación e innovación: La contribución de la Universidad de la República y la crisis por covid-19 en Uruguay. *Universidades*, 72(90), Art. 90. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2021.90.585>
- Herath, T., & Herath, H. S. B. (2020). Coping with the New Normal Imposed by the COVID-19 Pandemic: Lessons for Technology Management and Governance. *Information Systems Management*, 37(4), 277-283. <https://doi.org/10.1080/10580530.2020.1818902>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2014). *La organización del futuro: Un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado*. 23.
- Kuklinski, H., & Cobo, C. (2022). Expandir la Universidad más allá de la enseñanza remota de emergencia. Ideas hacia un modelo híbrido post-pandemia. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 34, 179-182. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi34.2589>
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in group dynamics: Concepts, Method and Reality in Social Science; Social Change*. The Tavistock Institute. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo y el aprendizaje*. Barcelona, Paidós. <http://novahia.pbworks.com/f/4+Lewin%5B1%5D.+La+teor%C3%ADa+del+campo+y+el+aprendizaje.pdf>
- Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C. & Lima, C. R. M. de. (2020). Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(1), 66-96. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.4>
- Lizbona, A., & Rumeau, D. (2013). *La educación universitaria en el Uruguay: Continuidades, cambios y desafíos (1960-2012)*. Ineed.
- Lorenzón, E. E. (2020). *Sistemas y Organizaciones: Parte I: Teoría General de Sistemas Aplicada. Parte II: Las organizaciones. Su funcionamiento como sistema*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). <https://doi.org/10.35537/10915/99629>
- Martinez, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias*
- Moreno, M. (2009). *Innovación burocrática o cómo trazar una gestión horizontal desde verticales: Un estudio de caso: La implementación del PLEDUR por la UdelaR [Tesis Maestría en Sociología]*. Universidad de la República.

- Morin, E. (1986). Cultura, conocimiento y determinismos culturales. <http://www.edgarmorin.org/images/publicaciones/edgar-morin-cultura-conocimiento-y-determinismos-culturales.pdf> North, D. C., & Institutions, I. C. (1990). Economic performance. New York.
- Morin, E., & Pakman, M. (1998). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. <https://books.google.com.uy/books?id=ZD79QgAACAA>
- Murillo Mora, M. (2019). Gestión universitaria. Concepto y principales tendencias. Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo, marzo. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/03/gestion-universitaria.html>
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Kocka, M. H. (1999). La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. Oxford University Press.
- OIT. (2011). Desarrollo de Capacidades a través del aprendizaje cooperativo. Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Oslak, O. (2020). El Estado en la era exponencial (Primera Edición). INAP.
- Ordenanza de la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, Pub. L. No. Res. No 6 de C.D.C. de 7/XII/1999-Distr. No 275/99 – D.O. 21/XII/1999 (2011).
- Palacio, C. M. L. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. Revista mexicana de investigación educativa, 9(22), 617-635.
- Parsons, T. (1971). The Strange Case of Academic Organization. The Journal of Higher Education, 42(6), 486-495. <https://doi.org/10.2307/1979079>
- Paulsen, M. B. (2016). Higher Education: Handbook of Theory and Research. Springer.
- Petrella, C. (2006). Metodología de estudio de casos aplicada a las organizaciones. Universidad Pontificia de Salamanca, España.
- Petrella, C. (2008). *Autoevaluación de organizaciones*. Reserchgate.com.
- Pichon Rivière, E. (1970). Del Psicoanálisis a la Psicología Social. Editorial Galerna.
- Pichon Rivière, E. (1985). El Proceso Grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1). Buenos Aires: Nueva visión.
- Pfeffer, J. (1987) Organizaciones y teorías de la organización. Buenos Aires: El Ateneo.
- Prorectorado de Gestión. (2019). Líneas programáticas y presupuestales 2020-2024. <https://gestion.udelar.edu.uy/sites/default/files/2022-06/Dist.%201235.19.pdf>
- Enseñanza, investigación y extensión: La visión de Arim sobre la Universidad posible en el próximo período. (2022, 3 de Noviembre). Portal UdelaR. Recuperado 5 de noviembre de 2022, de <https://udelar.edu.uy/portal/2022/11/ensenanza-investigacion-y-extension-la-vision-de-arim-sobre-la-universidad-posible-en-el-proximo-periodo-2/>
- Pucci, F., & Hein, P. (2004). INFORME DE INVESTIGACIÓN. 179.
- Rama, C. (2016). Mutaciones Universitarias latinoamericanas. Cambios en las dinámicas educativas, mercados laborales y lógicas económicas. PAIDEIA SIGLO XXI.

- Randall, G. (2016). La política de regionalización de la Universidad de la República. Un proceso para promover la interdisciplina en Uruguay. *INTER DISCIPLINA*, 4(10). <https://doi.org/10.22201/ceiach.24485705e.2016.10.57753>
- Rivero, J. L. A., & López, J. G. (2012). El Proceso De Planificación Estratégica En Las Universidades: Desencuentros Y Retos Para El Mejoramiento De Su Calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(2), 72-97.
- Rodrigo, M. J. (1985). Las teorías implícitas en el conocimiento social. *Infancia y aprendizaje*, 31, 145-156.
- Rodriguez, H. A. (2010). Mudanca estratégica para ambientes agitados. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(1), 87–117.
- Rosas, A. (2017). Componentes clave para la escalabilidad de las innovaciones en el laboratorio de innovación MINEDULAB - ProQuest [Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://www.proquest.com/openview/833b5183b3f5547781871f6646284180/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Sánchez, J. A. C. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en Instituciones de Educación Superior. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 2(4), Art. 4
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., Arnal, E., & others. (2008). Tertiary education for the knowledge society (Vol. 1). OECD Paris. <http://mcendesweb.cendes.ucv.ve/cendesphp/pdfs/revista71/p189.pdf>
- Schein, E. H. (1995). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 8(2). <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader16.pdf>
- Schvarstein, L. (2019). El monto de transgresión tolerable (MTT) en las organizaciones. En *El presente del futuro del trabajo II: psicología y organización del trabajo XVI* (pp. 809-824). *Psicolibros Universitario*. <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/22865>
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, 55, 14-20.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina* (11.a ed.). Granica.
- Sustainable Improvement Team and the Horizons Team. (2018). *Leading Large scale Change: A practical guide*. National Health Service Institute for Innovation and Improvement.
- Tessore, C., & Petrella, C. P. (2022). *Gestión de proyectos -Desarrollos contemporáneos*. Reserchgate.com. <https://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.16914.12480>
- UdelaR, DGPlan. (2021). *Síntesis estadística 2021*. UdelaR. <https://planeamiento.udelar.edu.uy/wp-content/uploads/sites/33/2021/12/Sintesis-estadistica-2021-Web.pdf>
- UdelaR. (2020). *Propuesta al país 2020-2024. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República*. Ediciones Universitarias, UdelaR. <https://udelar.edu.uy/portal/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Propuesta-al-pai%CC%81s-2020-10-06-web.pdf>

UdelaR, PRG. (2022). Prorectorado de Gestión [Oficial]. Prorectorado de Gestión. Recuperado 5 de noviembre de 2022, de <https://gestion.udelar.edu.uy/Prorectorado-de-gestion>

Veliz, 2017). Modelo de Gestión por procesos para asegurar la calidad de la Universidad. Tesis Doctoral, Universidad Tecnológica de La Habana «José Antonio Echeverría». La Habana, Cuba.

Vieira, M. J., & Vidal, J. (2014). Tendencias de la Educación Superior europea e implicaciones para la orientación universitaria. REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 17(1), 75. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.17.num.1.2006.11340>

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Paidós Iberica Ediciones S A.

Wilson, D. S., Ostrom, E., & Cox, M. E. (2013). Generalizing the core design principles for the efficacy of groups. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 90, S21-S32. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.12.010>

Yin, R. K. (1989). Case Study Research. Design and Methods. *Applied social Research*

### Referencias audiovisuales

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2020a, junio 4). Expediente Electrónico avanza dentro de la UdelaR. <https://www.youtube.com/watch?v=0KuJCvREOfw>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2020b, octubre 29). Ecosistemas de tecnologías enfocadas a funcionarios TAS y Docentes. <https://www.youtube.com/watch?v=BcxmUnehPH0>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2020c, octubre 29). La conceptualización territorial de la planta física de la UdelaR. <https://www.youtube.com/watch?v=rMp-1Ghf11w>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2020d, noviembre 4). Expediente electrónico. <https://www.youtube.com/watch?v=gAYfMZmeMU4>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2020e, diciembre 24). 5to encuentro de Articulación Estratégica. 18/12/2020. <https://www.youtube.com/watch?v=WEQZipFCxjY>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021a, marzo 9). 6to encuentro de Articulación Estratégica 26 de febrero de 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=-vzOTr-W8zw>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021b, marzo 23). Presentación de SINGE - zoom. <https://www.youtube.com/watch?v=LrHxZuFIObw>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021c, abril 8). Encuentro de Articulación Estratégica 26/03/21. <https://www.youtube.com/watch?v=sJDg3FQd-jo>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021d, abril 20). ¿Cómo van nuestros proyectos? Intercambio con el equipo de Prorectorado de gestión. <https://www.youtube.com/watch?v=CQJnhezeW6g>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021e, mayo 19). Espacio mensual de Articulación Estratégica 30.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=N9-NcFxQjvY>

Prorectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021f, junio 2). Encuentro de articulación estratégica. <https://www.youtube.com/watch?v=NxWpYmfAe0g>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021g, junio 28). 10o Jornada de Articulación Estratégica. <https://www.youtube.com/watch?v=nYMDcGZYen0>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021h, julio 26). Presentación de Comunidad de prácticas-Maestría en política y Gestión Universitaria. <https://www.youtube.com/watch?v=TnTbXa5bf38>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021i, septiembre 14). Actividad inaugural PGUI. <https://www.youtube.com/watch?v=n-S7iX89H4w>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021j, septiembre 22). 11° Jornada de Articulación Estratégica. <https://www.youtube.com/watch?v=gT5ogN-P62E>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021k, septiembre 22). Conversatorio sobre Gestión en la Universidad. <https://www.youtube.com/watch?v=PpPOT4nc2rM>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2021l, octubre 5). 13o Jornada de Articulación Estratégica. <https://www.youtube.com/watch?v=sbEjOm7RxnM>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022a, enero 28). Cierre jornada de articulación 2021. <https://www.youtube.com/watch?v=66mY4c4xatk>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022b, febrero 10). ¿Es posible sostener prácticas de gestión en procesos no sustantivos de la UdelaR en el largo plazo? <https://www.youtube.com/watch?v=iImBB04MjVg>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022c, febrero 10). Propuesta: «Comunidad de prácticas: Entrevero, articulación y después». <https://www.youtube.com/watch?v=3yFyw4zptk4>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022d, mayo 27). Gestión de los Ciclos iniciales en Cenures. Carlos Iglesias-Centro Universitario Regional del Este. <https://www.youtube.com/watch?v=zxvr7QulOk4>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022e, agosto 1). Desafíos de la gestión académico-administrativa de la extensión. <https://www.youtube.com/watch?v=QuFzBB9q-Vo>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022f, septiembre 8). Palabras de apertura del rector en el cuarto encuentro sobre Gestión Universitaria Integral. <https://www.youtube.com/watch?v=TGDVr7dBC-Q>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022g, septiembre 12). Intercambio en el cuarto encuentro de Gestión Universitaria Integral. <https://www.youtube.com/watch?v=oSvKBhw8G1c>

Prorrectorado de Gestión de la UdelaR (Director). (2022h, septiembre 12). Reflexiones acerca de la gestión y la transformación de la UdelaR. <https://www.youtube.com/watch?v=5Hf3vPPdCnU>

## Anexos

### Anexo 1: Plan de Trabajo

<b>Cronograma</b>	<b>Marzo-21</b>	<b>Abril-21</b>	<b>Mayo-21</b>	<b>Junio-21</b>	<b>Julio-21</b>	<b>Agosto-21</b>	<b>Setiembre-21</b>	<b>Octubre-21</b>	<b>Noviembre-21</b>
Elección del tema e identificación del problema	x								
Revisión exploratoria de bibliografía, documentación y acceso a fuentes primarias y secundarias vinculadas al caso.	x								
Diseño de perfil de tesis		x							
Presentación del proyecto de Tesis para revisión.		x							
Aprobación proyecto de Tesis			x						
Marco Teórico			x	x					
Revisión documentaria			x	x	x	x			
Primera revisión tutor						x			
Entrevistas y participación en talleres				x	x	x	x		
Procesamiento de la información							x	x	
Segunda revisión tutor								x	
Diseño metodología de acompañamiento							x	x	
Tercera revisión tutor								x	
Presentación de tesis									x
Defensa de tesis									x

## Anexo 2. Jornadas de Articulación Estratégica

Jornada	Fecha	Lugar	Objetivo de la Jornada	Dirección en sitio web del PRG
1	28/08/20	FCEA	Una propuesta de articulación estratégica de la Gestión para el Desarrollo Institucional	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/nueva-fase-de-articulacion-estrategica-en-las-politicas-de-gestion-de-la-universidad">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/nueva-fase-de-articulacion-estrategica-en-las-politicas-de-gestion-de-la-universidad</a>
.2	25/9/20	FCEA	Jerarquización y gobernanza	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/jerarquizacion-y-gobernanza-segunda-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/jerarquizacion-y-gobernanza-segunda-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en</a>
.3	30/10/20	FCS	Mapeo de actores	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/mapeo-de-actores-tercera-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/mapeo-de-actores-tercera-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las</a>
.4	27/11/20	Facultad de Enfermería, Escuelas de Nutrición ...	Estrategias de comunicación	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/estrategias-de-comunicacion-cuarta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/estrategias-de-comunicacion-cuarta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en</a>
5	18/12/20	Zoom	Transformación UdelaR	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/una-propuesta-de-articulacion-estrategica-de-la-gestion-para-el-desarrollo-institucional">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/una-propuesta-de-articulacion-estrategica-de-la-gestion-para-el-desarrollo-institucional</a>
6	26/2/21	Zoom	Modelo de Gestión	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/modelo-de-gestion-sexta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/modelo-de-gestion-sexta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las</a>
.7	26/3/21	zoom	Aplicación del Modelo de Identidad	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/aplicacion-del-modelo-de-identidad-septima-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/aplicacion-del-modelo-de-identidad-septima-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion</a>
8	30/4/21	zoom	Integración de la gestión de proyectos dentro del Metamodelo de Identidad	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/integracion-de-la-gestion-de-proyectos-dentro-del-metamodelo-de-identidad-octava-jornada">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/integracion-de-la-gestion-de-proyectos-dentro-del-metamodelo-de-identidad-octava-jornada</a>

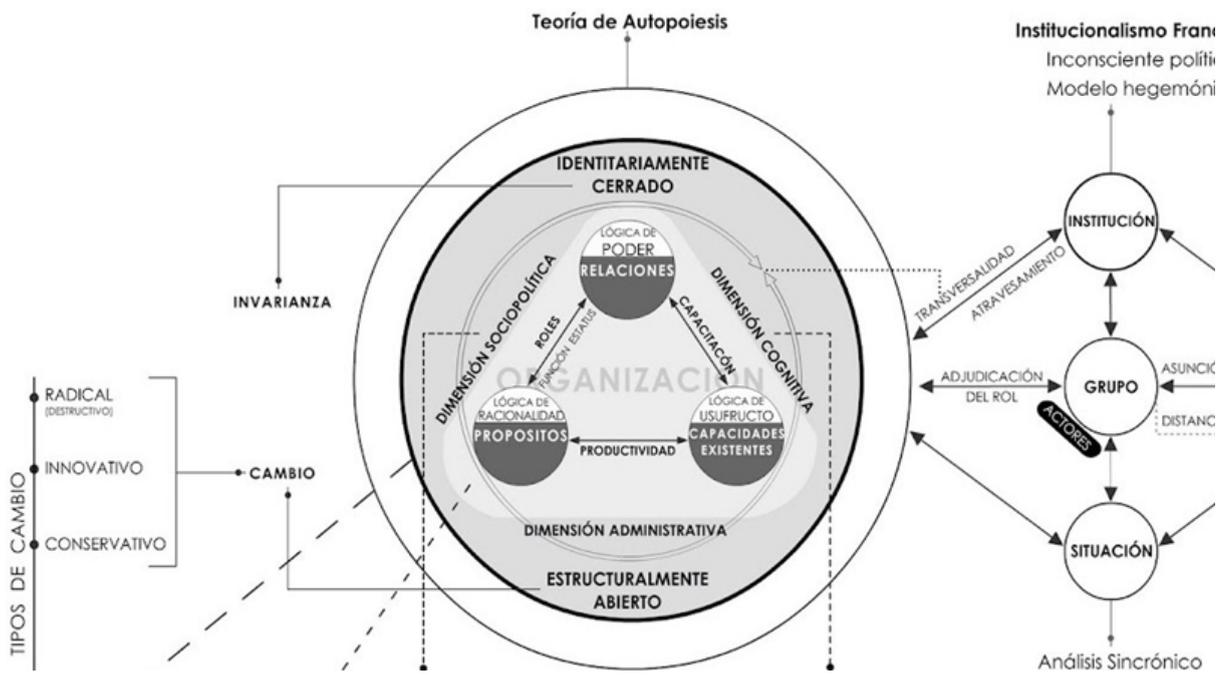
9	28/5/21	zoom	Integración de la Comunidad de Prácticas	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/integracion-de-la-comunidad-de-practicas-en-la-novena-jornada-de-trabajo-para-la">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/integracion-de-la-comunidad-de-practicas-en-la-novena-jornada-de-trabajo-para-la</a>
10	25/6/21	zoom	Avances en las líneas estratégicas y comunidad de prácticas.	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/avances-en-las-lineas-programaticas-y-comunidad-de-practicas-decima-jornada-de-trabajo-para">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/avances-en-las-lineas-programaticas-y-comunidad-de-practicas-decima-jornada-de-trabajo-para</a>
11	31/7/21	zoom	Modelo de gestión y Plan directriz.	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/hacia-el-segundo-ano-de-la-articulacion-estrategica-en-la-gestion-para-el-desarrollo">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/hacia-el-segundo-ano-de-la-articulacion-estrategica-en-la-gestion-para-el-desarrollo</a>
12	27/8/21	zoom-Aulario del Área Social y Artística	Conectar el Plan Estratégico de Desarrollo	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/decimo-segunda-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-de-la-gestion-en-la">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/decimo-segunda-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-de-la-gestion-en-la</a>
13	24/9/21	zoom	Transformación	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/transformacion-decimotercera-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/transformacion-decimotercera-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-en-las</a>
14	21/12/21	zoom.FING	Celebrar lo hecho y avanzar	<a href="https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/decimo-cuarta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-de-la-gestion-en-la">https://gestion.udelar.edu.uy/noticias/decimo-cuarta-jornada-de-trabajo-para-la-articulacion-estrategica-de-la-gestion-en-la</a>

### Anexo 3. Modelo de Identidad de las organizaciones

La lectura del acontecer organizacional se hizo a partir del modelo sistémico de análisis organizacional llamado Modelo de Identidad de las organizaciones (Etkin & Schvarstein, 2010).

El modelo ofrece una forma de sistematizar la mirada sobre el qué, el para qué y el cómo se produce organización, esto es, describir el modo en que las organizaciones logran sus propósitos en el interjuego de relaciones que establecen las personas haciendo usufructo de los recursos transformados en capacidades (Schvarstein, 2021). El modelo sistémico reconoce dominios para describir la organización. De acuerdo al detalle que se presenta en la figura xxx existen tres dominios de primer orden -propósitos, capacidades y relaciones- y tres dominios de segundo orden -sociopolítica, cognitiva y administrativa, que se integran a través de procesos: capacitación, productividad y asignación de roles.

Cada uno de estos dominios se pueden ver como categorías de análisis de carácter operativo e instrumental. Cada una de esas categorías posee su propia lógica de interacción entre los elementos que componen el sistema.



En dominio de los propósitos se establece el rumbo de la organización. Una red de objetivos, planes, actividades, programas, ideas, proyectos que, en forma más o menos articulada, dan cuenta de la dirección que pretenden quienes la dirigen. Define el qué y el hacia dónde de una organización. Cuando la organización planifica en forma sistemática, es un dominio integrado por los planes resultantes de dicho proceso (i.e.: plan estratégico, plan operativo).

Está regido por la lógica de la racionalidad. Cada organización tiene propósitos de orden explícitos y subyacentes: propósitos económicos, sociales, tecnológicos, vinculables, relacionales. Esto determina ciertas razones por las cuáles las cosas han de hacerse. En la organización también subsisten propósitos de las áreas de negocio, de los equipos, de actores relevantes. Propósitos de grupos y de individuos. Sin embargo en tanto no están necesariamente alineados entre sí y/o son conocidos por todos el conflicto es natural que emerja. Se trata de personas diferentes, con motivos distintos y legítimos para sí que pretenden poner la organización al servicio de sus fines. Esta fuerza, esta energía se juega en el segundo dominio, el de las relaciones.

El dominio de las relaciones está relacionado con el vínculo que establecen las personas en el marco del cumplimiento de sus roles. Una organización es un conjunto de relaciones entre personas. Organizar significa establecer relaciones entre personas y más precisamente establecer relaciones entre personas en el marco del cumplimiento del desempeño de sus roles profesionales (jefe de compras, jefe de informática, financieros, etc). En este dominio de la lógica subyacente se explica por medio del poder, o sea el modo en que se establecen las relaciones de poder.

Michel Foucault, (2012) señala que este poder no tiene solamente un carácter negativo, no significa algo represor. También tiene un carácter productor en tanto sin poder no hay acción humana coordinada conjunta. Desde ese punto de vista el poder es un elemento necesario para la gestión de las organizaciones. Luego, dónde hay poder hay resistencia, en el sentido de que si a alguien se le ejerce el poder para obligarlo, eventualmente tratará de obligar a hacer algo a alguien que no está dispuesto a hacer. Lo que ese individuo va a ejercer legítimamente, ese poder en muchos casos genera una resistencia a ese poder.

Lo que resulta de interés al describir estos dominios (propósito y relaciones), en la conjunción entre, es el carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. El conflicto se genera en el dominio de los propósitos porque distintas personas, con racionalidades diversas quieren alcanzar distintos propósitos y lo que finalmente ocurre se va dirimir en el dominio en las relaciones. Lo que origina eventualmente la existencia de ese antagonismo se transforma en conflicto y cómo se ejerce el poder en la organización a los efectos de resolver ese conflicto en el dominio de la relación

El tercer dominio es el de las capacidades. Lo que interesa en las organizaciones no es tener los recursos (materiales e inmateriales), sino que exista la capacidad para hacer una correcta y eficiente utilización de los mismos. La distinción que media entre el recurso y la capacidad es un conocimiento, una información acerca del recurso que permite efectuar una correcta utilización del mismo. La lógica fundamental subyacente por debajo del dominio de las capacidades es la lógica del usufructo. Hacer buen uso del recurso es lo que transforma a ese recurso en capacidad.

Este modelo sistémico basado en la teoría de los conjuntos, lo que señala es que son dominios disjuntos (o sea que no hay intersección entre ellos). Es decir en el dominio de los propósitos están los objetivos organizacionales, en el dominio de las relaciones están los vínculos entre personas y en el dominio de las capacidades están los recursos con información y conocimiento para poder ser debidamente usufructuados y transformados en capacidades. Lo que sí existe es una relación de mutua reciprocidad y determinación entre ellos.

Para explicar esto los autores lo explican con ejemplo entre el dominio de los propósitos y las capacidades: si en una organización tengo como objetivo crear una nueva unidad de negocio tengo que establecer en el dominio de los propósitos proyectos destinados a incorporar los recursos necesarios. Luego se han de generar las capacidades para que esa nueva unidad de negocios pueda funcionar. Los propósitos que se realizan generan nuevas capacidades en la organización y así al mismo tiempo nuevas capacidades en la organización muchas veces permiten desarrollar nuevos

propósitos que a su vez generan nuevas capacidades. Se genera un círculo virtuoso o un círculo de la riqueza. Esto se define como de realimentación positiva, en el sentido que más trae más.

La contracara a esto se da cuando una organización tiene muy pocas capacidades: lo que va a ocurrir es que va a ser difícil siquiera imaginar propósitos innovadores. La ausencia de imaginación debido al peso que tiene la falta de recursos hace que se empobrezca el dominio de los propósitos lo cual a su vez empobrece aún más el dominio de las capacidades y vuelvo a tener esto paradójicamente relación también de realimentación positiva, en el sentido de que menos tiene menos.

## **Relación entre dominios de primer orden y los dominios de segundo orden**

### **Dominio de los propósitos y de las capacidades**

Lo que aparece entre el dominio de los propósitos y de las capacidades como una forma de unión es la productividad. Explicar En este modelo, la productividad se entiende «cómo hacer el mejor uso de los recursos y las capacidades a efectos de satisfacer los propósitos, o sea, la productividad es un proceso que establece la mejor relación posible entre fines y medios».

La dimensión administrativa trata de lo que hace la organización para lograr la mayor productividad en el uso de las capacidades a los efectos de satisfacer los objetivos. Generalmente este rol lo cumplen los Administradores.

### **Dominio de los propósitos y de las relaciones**

Lo que media entre el dominio de los propósitos y de las relaciones es el proceso de adjudicación y asunción de roles.

El rol en la sociología de la organización tiene dos componentes, el primero es en su función, el para qué. La segunda componente del concepto del rol es el estatus (respecto a la relación) o sea un rol no existe en el vacío sino que siempre está en relación con otros.

Si el foco se hace en la acción, en la ejecución, estos propósitos están animados por el rol que la persona desempeña en la organización (i.e.: el jefe de producción tiene que cumplir con un plan para producir tantas unidades de tal producto en tal plazo). En su rol lo que lleva adelante es su idea de cumplimiento del propósito

Es aquí que aparece la dimensión sociopolítica, es la que se encarga de hacer que el arbitraje entre las múltiples racionalidades a efectos de llevar adelante los propósitos, asegurar que su ejecución sea viable y genere la menor cantidad de conflictos posibles en el dominio de las relaciones.

El conflicto en este esquema no es una mala palabra, de la resolución de los conflictos originados en múltiples racionalidades la organización obtiene el mejor provecho.

### **Dominio de las relaciones y las capacidades**

Lo que aparece aquí entre el dominio de las relaciones y de las capacidades es el proceso de capacitación que es el proceso encargado de dotar a los individuos en el desempeño de sus roles de

los conocimientos necesarios como para poder utilizar y usufructuar debidamente los recursos. Explicar Estos procesos de capacitación permiten también entender la existencia de la dimensión cognitiva, qué tiene que ver con los procesos de información, los procesos de comunicación, con los procesos de asignación de sentido.

### **El funcionamiento del modelo**

Este modelo sistémico plantea el desafío de gestionar 6 dimensiones. Quien gestiona organizaciones necesariamente debe tener competencia para poder gestionar las 6 dimensiones. Gestionar implica saber fijar propósitos y saber llevar adelante estos propósitos. Los procesos de planificación tienen que ver con la gestión de los propósitos. Para gestionar capacidades hay que saber introducir e implantar los recursos y hay que saber gestionar y mantener relaciones armónicas entre los miembros de la organización. en el desempeño de sus distintos roles por vía de la utilización del poder productor y eventualmente por vía del enfrentamiento con posiciones de resistencia que pueden estar inhibiendo el logro de propósitos que tienden a establecerse en la organización.

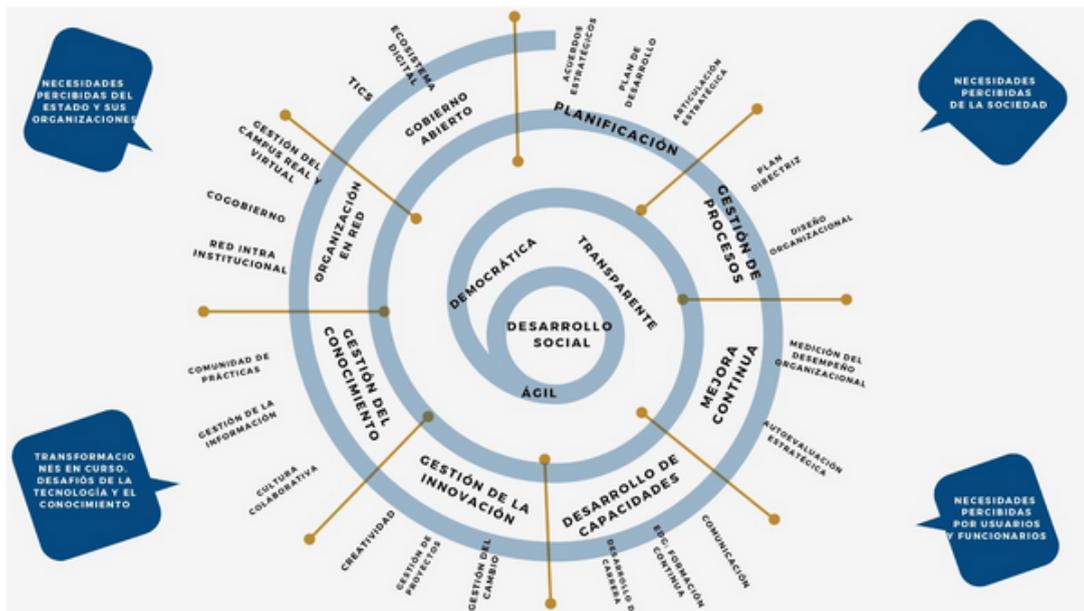
Estos seis tipos de gestiones me van a permitir establecer la identidad de las organizaciones..

La identidad organizacional deberá inferirse de lo que permanece constante a lo largo del tiempo. El concepto se usa para englobar a aquellos rasgos o elementos que han estado y están presentes a lo largo de la vida de la organización (Etkin y Schvarstein, 2010). No es posible definir la identidad viendo una foto de la organización pero si es posible viendo la película, viendo su devenir a lo largo de su existencia y sus sucesivas transformaciones. Se torna relevante lo que se esfuerza por preservar y/o construir como algo nuevo, sus modos de mostrarse como única y diferente de todas las demás de su misma especie.

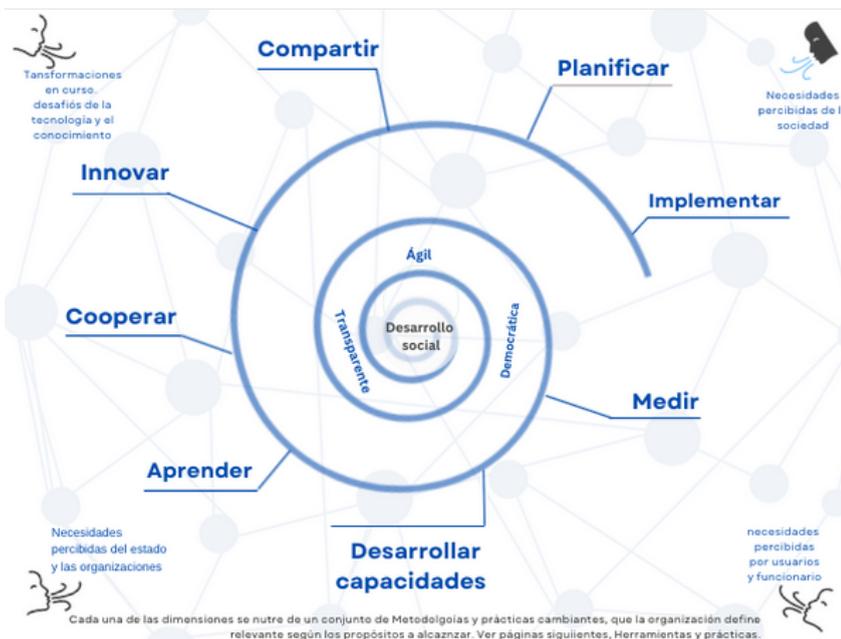
Es el conjunto de rasgos invariantes, que la caracteriza como única entre las organizaciones de la misma especie. Es lo permanente en la organización. La identidad organizacional no tiene siempre una connotación positiva, por ejemplo, un orden burocrático, casi buropatológico de muchos organismos públicos, que siempre está presente a lo largo de sucesivos momentos de la vida organizacional. Muchas veces se confunde esta noción de identidad con la de Imagen. La Imagen es lo que tratan de construir las organizaciones para tener una entrada positiva y favorable para quien están destinados sus servicios, y en general esta es positiva.

## Anexo 4: Evolución gráfica del MOGUI

### 4.1 Modelo propuesto en el marco de los Encuentros de Articulación Estratégica



### 4.2 Modelo propuesto a partir de la simplificación y ordenamiento realizado en el marco del presente trabajo.



## Anexo 5. Otras metodologías y prácticas de uso en la gestión pública

Tabla: Metodologías y prácticas provenientes de las empresas que han sido adaptadas a nivel de la gestión pública

1	Computación móvil.	Incluye comunicación móvil (datos, voz y video), hardware, software y servicios relacionados.
2	Big data.	Fenómeno resultante del enorme volumen de información bruta generada socialmente y recolectada por organizaciones comerciales y gubernamentales para optimizar transacciones, crear valor y mitigar riesgos.
3	Cloud computing.	Entrega de servicios de computación, por demanda y desde localizaciones remotas, a través de Internet.
4	Sistemas de información geográfica.	Sistemas de información geográfica, que capturan, almacenan, manipulan, analizan y presentan datos espaciales o geográficos.
5	E-commerce.	Transacciones (compra o venta) en línea, que incluye actividades tales como e-compras, licitaciones gubernamentales y subastas invertidas.
6	Gestión de categorías.	según Modelo de negocios para adquirir ítems o servicios diversos a través de distintas organizaciones, donde el gobierno actúa como un cliente único que colectivamente, contrata o compra a través de una misma categoría para incrementar valor o reducir costos.
7	Benchmarking.	Herramienta que compara procesos, desempeños y mejores prácticas de una organización con otras.
8	Agile delivery.	Habilidad para actuar rápida y fácilmente. Pero en el desarrollo de software, «agile» se refiere a la capacidad de migrar de un enfoque lineal a uno interactivo.
9	Planificación de reemplazo.	de Proceso que permite identificar y desarrollar a nuevos líderes que reemplazarán a los que se retiren de una organización.
10	Public-private sourcing.	Sistema de «competencia administrada» entre proveedores públicos y privados de funciones que, por naturaleza, tienen carácter comercial.
11	Redes sociales.	Tecnología asistida por computadoras que facilita crear y compartir información a través de comunidades y redes virtuales (v.g., Facebook, Twitter, wikis, realidad virtual y blogs).
12	Pago según desempeño.	Vínculo entre un pago total o parcial a individuos, grupos u organizaciones, según su desempeño.

13	Contratación de servicio.	como	Compra a un contratista de bienes o servicios según uso o necesidad, según la cual el usuario paga sólo por lo que requiere, magnitud que puede ser aumentada o reducida.
14	Data analytics.		Incluyendo procesos y técnicas, cualitativas y cuantitativas, utilizadas para incrementar la productividad o la ganancia.
15	Evaluación de desempeño vía datos.	de	Revisión periódica, estructurada e interactiva sobre avances y desempeño de un programa, una unidad o resultado, basada en datos duros.
16	Costos basados en actividad.	en	Herramienta que identifica las actividades de una organización y asigna el costo que insume a las distintas unidades.
17	Earned-value management.		Herramienta que permite a los gerentes de programas, visualizar el estatus de un proyecto a lo largo de varios puntos de su ciclo de vida, y así gestionar más efectivamente los proyectos, programas y portafolios.
18	Data visualization.		Creación de representaciones visuales de datos, tales como gráficos estadísticos, infografías e información gráfica en general.
19	Performance budgeting.		enfoque presupuestario que utiliza información sobre desempeño para ayudar a realizar negociaciones informadas sobre cómo deben asignarse los recursos.
20	Executive development.		una variedad de actividades dirigidas al desarrollo de habilidades y competencias de los líderes actuales o futuros de una organización
21	Evaluación de programas.	de	Recolección y análisis de información sobre los resultados de un programa, para su información a los tomadores de decisiones.
22	Lean six sigma.		herramienta basada en el esfuerzo de un equipo colaborativo para mejorar el desempeño, a través de la sistemática remoción de recursos desperdiciados y la reducción de variación en su utilización.
23	Planificación de recursos humanos.		Alineamiento de la gestión del capital humano de una organización con el plan estratégico elegido para el cumplimiento de su misión.
24	Tableros		Presentación gráfica de información clave sobre el desempeño de una organización.
25	Toma de decisiones basada en evidencia		Aplicación de evidencia para adoptar decisiones informadas en un gobierno acerca de una política, programa o práctica.
26	Crowdsourcing.		Actividad participativa en línea, en la que un individuo u organización propone a un grupo que, voluntariamente, pongan en

		marcha una tarea o proporcionen información. Como ejemplos, idear herramientas o utilizar competencias y premios.
27	Balanced scorecard.	Herramienta de gestión proactiva que utiliza una variedad de medidas para evaluar la efectividad de una organización.
28	Performance based contracting.	Herramienta de contratación orientada a resultados enfocada a productos, cantidades o resultados. Estos contratos pueden atar una parte del pago al contratista o la extensión del contrato al cumplimiento de estándares y requisitos de desempeño, específicos y mensurables.
29	Planeamiento estratégico y fijación de metas.	Proceso organizacional para la definición de su estrategia o dirección, que incluye el proceso de fijación de objetivos.
30	Coproducción.	Incluye actividades tales como co-creación y co-suministro de servicios o programas. Por ejemplo, concursos on-line, innovation jams, talleres de diseño participativo y comunidades ciudadanas en línea.
31	Customer-centric delivery.	Consistente en organizar proactivamente el suministro de un conjunto de servicios relevantes que satisfagan las necesidades de un individuo.
32	Gestión del riesgo empresarial.	Estrategia gerencial utilizada para anticipar los riesgos de la gestión, así como para considerar las potenciales consecuencias de tales riesgos.
33	Innovación.	Innovación, o mejora, adaptación o desarrollo de un producto, sistema o servicio, a través de nuevas formas de entrega de mejores resultados y de creación de valor público para los ciudadanos.
34	Civic engagement.	Acción individual o colectiva para identificar y resolver cuestiones socialmente problematizadas. Incluye participación popular, involucramiento público, democracia participativa, democracia deliberativa, gobernanza colaborativa, presupuesto participativo y mediciones y reportes ciudadanos.
35	Colaboración intergubernamental.	Colaboración intergubernamental, estrategia similar a la colaboración intersectorial, pero ejecutada a través de distintos niveles de gobierno.
36	Partenariados público-privados.	Arreglos cooperativos, también conocidos como PPP o P3, entre dos o más organizaciones de los sectores público y privado.

37	Gobierno abierto.	Procedimientos que requieren que las organizaciones gubernamentales publiquen en línea información del gobierno, mejoren la calidad de la información pública, creen una cultura de datos abiertos y un marco de políticas para la apertura. El término incluye mayor transparencia, e-reporting, fuente abierta y ecosistemas de innovación abiertos.
38	Sustentabilidad.	Asociada frecuentemente con el medio ambiente, pone el acento en la administración de los recursos naturales. Incluye programas ambientales y de la energía, producción verde y desarrollo de tierras baldías.
39	Enterprise approaches.	Estrategia para la racionalización e integración de servicios administrativos o sustantivos que atraviesan fronteras de agencias y programas, así como procesos y funciones que comparten elementos comunes.
40	Incident response model.	Modelo también conocido como «sistema de comando de incidentes» para el rápido establecimiento de una única cadena de mando en una situación de emergencia, caracterizada por estar formada por redes temporarias.
41	Gestión del riesgo de ciberseguridad.	Marco para la identificación, protección, detección, respuesta y recuperación de datos, en formato electrónico.
42	Gestión de la cadena de suministro.	Flujo de bienes y servicios que incluye el movimiento y almacenamiento de materiales y el control de inventarios.
43	Colaboración inter-agencia.	Estrategia en la que las agencias eligen voluntariamente trabajar codo a codo hacia un objetivo compartido, compartiendo recursos y capacidades pero manteniendo su independencia organizacional.
44	Colaboración intersectorial.	Estrategia similar a la colaboración inter-agencia, pero ejecutada a través de vinculaciones entre organizaciones público-privadas/sin fines de lucro o sectores de la sociedad civil.
45	Servicios compartidos.	Modelo de negocios para el suministro de servicios de apoyo (back office) comunes, tales como gestión humana, gestión financiera, compras y suministros o servicios geoespaciales.
46	Integrated service delivery.	Entrega de servicios al ciudadano a través de niveles y sectores de gobierno, en que dos o más niveles u organismos acuerdan proveer conjuntamente un servicio gubernamental.
47	CXO positions.	Novedosos puestos de trabajo, como Oficial Financiero en Jefe, Oficial de Capital Humano en Jefe, Oficial de Información en Jefe y Oficial en Jefe de Adquisiciones.
48	Councils.	Consistentes en consejos tales como el Consejo de Oficiales Jefe de Adquisiciones, el Consejo de Oficiales Jefe de Información, etc.

49	President's Management Council (PMC).	Consistente en el cuerpo de los responsables operativos titulares de las principales agencias gubernamentales (del gobierno federal norteamericano), que asesora al Presidente y al Office of Management and Budget (OMB) sobre iniciativas de reforma y ofrece liderazgo en la gestión y desempeño a través del gobierno
50	Innovation offices.	Unidad organizacional responsable de promover y facilitar la innovación, tanto interna como externamente.

Fuente: Oscar Oslak. El Estado en la era exponencial. p.112-114

