

PROGRAMA DE DIRECCIÓN MEDIA

DESCRIPCIÓN GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

El mando medio en la Administración Pública cumple una función preponderante en la ejecución de los lineamientos estratégicos y en la gestión del capital humano.

Se necesita de mandos medios talentosos y comprometidos con los valores públicos, sensibles a las demandas y necesidades de los ciudadanos, que busquen lograr una gestión eficaz, orientada al cumplimiento de los objetivos y con una utilización prudencial de los recursos públicos, mientras que generan relaciones positivas y de confianza entre sus colaboradores.

Por ello, el Estado requiere del desarrollo profesional de estos, proporcionando la formación necesaria, y favoreciendo la incorporación de las actitudes y competencias necesarias para un efectivo desempeño del cargo.

Considerando la complejidad de las organizaciones públicas y del quehacer diario, se plantea un Programa de Dirección Media (PDM) integral, articulado y de alto impacto, donde se entrelazan elementos teóricos, metodológicos y prácticos, colocando el foco en diversas áreas, tales como la planificación y organización de la tarea y los procesos, la mejora de la gestión, el desarrollo de las personas, como también, en la adquisición de las competencias personales necesarias por parte del funcionario que ocupa una posición de mando medio.

El PDM se presenta para el funcionario participante como una oportunidad de fortalecer su carrera administrativa, brindándole herramientas para desempeñar su tarea en forma óptima, acompañar procesos de mejora y cambio organizacional, trabajar conjuntamente con especialistas de las diversas áreas de gestión y, realizar tareas de diagnóstico, diseño e implementación de proyectos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Que el participante incorpore las competencias, herramientas conceptuales y técnicas de aplicación práctica necesarias para posibilitar su crecimiento profesional y personal, así como el del entorno donde se

desempeña, contemplando los valores de servicio público, en cuanto a la ética, lealtad y respeto a las instituciones y a los ciudadanos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Que al finalizar el programa, el participante logre:

- Interpretar planes estratégicos y gestionar planes operativos y proyectos de mejora.
- Desarrollar un enfoque de mejora de los procesos, contando con herramientas que le permitan conducir o acompañar proyectos de cambio organizacional.
- Aprender los aspectos principales de la normativa pública y su aplicación práctica relacionados con su área de gestión.
- Conocer nociones de gestión financiera del Estado y utilización efectiva de los recursos.
- Analizar los principales problemas en la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas y adquirir habilidades para su adecuada gestión.
- Propiciar la transferencia de conocimientos, experiencia y aprendizaje práctico entre los participantes y el entorno laboral donde se desempeñan.
- Promover y aplicar una ética coherente con el servicio público.

POBLACIÓN OBJETIVO

- La propuesta está dirigida a funcionarios de la Administración Pública que ocupen o puedan ocupar cargos de responsabilidad en la dirección media.

METODOLOGÍA

El Programa de Dirección Media (PDM) se plantea como una formación práctica, general y sistémica.

El PDM está dividido en 5 módulos a los efectos de su planificación, no de su ejecución. Los cuatro primeros presentan un conjunto de temas que apuntan a incorporar competencias personales y habilidades en la gestión pública. El quinto es un módulo práctico, en el cual, a través de la modalidad de taller, se acompaña al participante en el diseño de un plan de mejora.

La participación en los 5 módulos, el proyecto final y el requisito de asistencia estipulado, son de carácter obligatorio para la aprobación del Programa.

A fin de facilitar la continuidad del trabajo de los participantes en los organismos públicos, los módulos se dictarán en tres días por semana, de 3 Horas/clase cada uno, pudiéndose coordinar también, en esos días, la tutoría del proyecto de mejora.

En el presente programa se contemplan las horas clases y las del proceso de acompañamiento con el tutor. Cabe destacar que el Programa requiere además horas de estudio individual y grupal para la preparación de exámenes y trabajos individuales y en grupo.

Para la realización de los trabajos grupales, la ENAP facilitará el uso de la plataforma Moodle.

CONTENIDO TEMÁTICO

Ejes temáticos/Módulos	Asignación horaria
Taller Introductorio	3 hs
MÓDULO 1- MEJORA DE GESTIÓN	
Gestión del Cambio	12 hs
Gestión de Proyectos	15 hs
Evaluación presencial del módulo	3 hs
Total	30 hs/clase
MODULO 2- HABILIDADES PERSONALES	
Comunicación interpersonal	9 hs
Liderazgo efectivo	9 hs
Herramientas para el trabajo en equipo	9 hs
Negociación	9 hs
Total	36 hs/clase
MODULO 3- GESTION PÚBLICA	
El rol del director y la gestión de los Recursos humanos	15 hs
Organización del trabajo , gestión de estructuras y de procesos	12 Hs
Planificación operativa y control	15 hs
Toma de decisiones	9 hs
Conceptos básicos del derecho público y delegación de atribuciones	9 hs

Ejes temáticos/Módulos	Asignación horaria
Conceptos básicos de gestión financiera del Estado	9 hs
Total	69 hs/clase
MÓDULO 4- ÉTICA Y GÉNERO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA	
Total	15 hs/clase
MÓDULO 5- TALLER DE INTEGRACIÓN A LA PRÁCTICA	
Instancia inicial grupal	3 hs
Trabajo individual con tutores (fuera de clase)	20 hs
Total	23 hs/clase

TOTAL DEL PROGRAMA	176 horas
---------------------------	------------------

CONTENIDO DETALLADO

Taller Introductorio	3 hs
-----------------------------	-------------

En esta instancia se presenta el marco global del programa, sus objetivos, los distintos ejes temáticos y cursos asociados, así como la forma de aprendizaje propuesta y la reglamentación correspondiente. También, al cuerpo docente y a los tutores.

Con ella, se pretende favorecer el desarrollo de interacciones significativas entre los participantes y de ellos con la ENAP.

MODULO 1	MEJORA DE GESTIÓN	30 hs/clase
-----------------	--------------------------	--------------------

Gestión del cambio	12 horas/clase
--------------------	----------------

Objetivos Específicos

Que el participante logre:

- Un entendimiento global de qué es el cambio organizacional y sus implicancias.
- Conocer los aspectos principales de la planificación del cambio.
- Entender las consecuencias que producen los procesos de cambio sobre las personas y analizar los mecanismos de resistencia al cambio
- Incorporar herramientas para gestionar los procesos de transformación en su entorno, que alcancen eficientemente la aceptación y adaptación de los involucrados.

Contenido temático

1. Rol del líder en el cambio organizacional
2. Cuándo se necesita cambiar en la organización
3. Objetivo de la gestión del Cambio
4. Qué es y qué no es la Gestión del Cambio
5. La importancia del factor humano en el cambio
6. Tipos de resistencia al cambio
7. El cambio como proceso
8. La gestión de la comunicación y la capacitación en los procesos de cambio.
9. Metodología exitosa de gestión del cambio: Modelo de 8 etapas de Kotter

Gestión de proyectos	15 hs/clase
----------------------	-------------

Objetivos específicos

Se espera que el participante logre:

- Comprender qué es un proyecto.
- Manejar un lenguaje común para gestionar proyectos en una organización
- Conocer estándares para la gestión de proyectos.

Contenido Temático

1. Un proyecto: ¿la respuesta a una necesidad/oportunidad?
 - Qué es un proyecto y su ciclo de vida
 - Factores de éxito en los proyectos y la importancia de profesionalizar la gestión.
 - El proyecto y las organizaciones. Interacciones e influencias.
 - El proyecto como instrumento de cambio.

2. La gestión de proyectos: una visión matricial.
 - Los procesos de la gestión de proyectos: inicio, planificación, ejecución, control, cierre.
 - Las áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempos, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, involucrados.

 - Principales actividades asociadas a los procesos.
 - La gestión del alcance, tiempo y costos Importancia de gestionar su equilibrio (triple restricción y restricción ampliada)
 - El Director del proyecto y la gestión de los RR.HH.
 - El triángulo del talento
 - La gestión de los involucrados y las comunicaciones.
 - Aproximación a la gestión de riesgos.
 - Necesidad de gestionar la integración

Evaluación presencial del Módulo 1	3 hs
---	-------------

MODULO 2	HABILIDADES PERSONALES	36 hs/clase
-----------------	-------------------------------	--------------------

Comunicación interpersonal	9 hs/clase
----------------------------	------------

Objetivos Específicos

Se espera que al finalizar el taller, el participante logre:

- Conocer las visiones acerca de la comunicación, su importancia en las relaciones interpersonales y en la organización.
- Identificar las barreras más comunes de la comunicación interpersonal y las técnicas que favorecen los procesos comunicacionales.
- Valorar las diferentes capacidades expresivas: corporal, gestual, verbal.
- Evaluar sus habilidades personales de comunicación.

Contenido temático

1. Definición de comunicación.
2. Premisas y axiomas de la comunicación.
3. La comunicación interpersonal y su influencia en el ámbito laboral.
4. Cómo influye nuestro estilo personal de relacionarnos en el ambiente laboral.
5. Proceso y componentes de la comunicación.
6. El mensaje, elemento clave en el proceso comunicacional.
7. Niveles de escucha
8. Preguntas abiertas y cerradas.
9. Ventajas y desventajas de los diversos canales.
10. Retroalimentación y las condiciones que favorecen su efectividad.
11. El lenguaje, el cuerpo y la emoción.
12. Problemas en la comunicación
13. Algunos tipos de comunicación que generan distorsiones: comunicación agresiva, pasiva, etc.
14. Claves para una comunicación efectiva.
15. Competencias claves para la comunicación eficaz: asertividad, proactividad, empatía y escucha activa.

Liderazgo efectivo	9 hs./clase
--------------------	-------------

Objetivos Específicos

Que al finalizar el taller, el participante logre:

- Desarrollar la conciencia del cambio de paradigma con respecto a la figura del líder y sus funciones.
- Reflexionar acerca de las competencias necesarias para un liderazgo efectivo.
- Identificar las conductas y prácticas que generan mayor compromiso y satisfacción en los colaboradores.
- Reconocer su estilo de liderazgo, sus fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de lograr cambios positivos en su gestión.
- Valorar los aspectos básicos de la inteligencia emocional.

Contenido temático

1. La evolución del mundo del trabajo: nuevos modelos de gestión.
2. Ruptura de los paradigmas de liderazgo convencional.
3. El liderazgo y su relevancia para la gestión del capital humano.
4. Nuevos retos de la organización y del líder.
5. Creación de una cultura de liderazgo.
6. Gerentes- supervisores- líderes: ¿Son diferentes?
7. Características del liderazgo y responsabilidad del líder.
8. Estilos y funciones del liderazgo.
9. El líder como entrenador.
10. Características de un liderazgo efectivo.
11. Desarrollo de sus colaboradores.
12. Auto conocimiento, auto regulación y auto motivación.
13. Actitud positiva y actitud de responsabilidad.
14. Conciencia emocional: las emociones y los estados de ánimo.
15. Desarrollo de un clima de trabajo productivo y de compromiso.

Herramientas para el trabajo en equipo	9 hs/clase
--	------------

Objetivos específicos

Al finalizar el curso se espera que el participante logre:

- Pensar su quehacer en el equipo y en la organización desde una perspectiva sistémica.
- Vivenciar cómo afectan los vínculos que se establecen entre los miembros y qué habilidades y actitudes se pueden desarrollar para mejorarlos.
- Tomar conciencia de cómo los modelos mentales, paradigmas y preconcepciones influyen en nuestro modo de ver, hacer y sentir.
- Experimentar el funcionamiento de equipo, las formas de organización, los roles y competencias requeridas.
- Comprender y ponderar la influencia que ejerce el contexto organizacional sobre la efectividad del trabajo en equipo

Contenido temático

1. Grupos y equipos, características y diferencias.
2. Fases del trabajo en equipo
3. Competencias necesarias
4. Las 5C del trabajo en equipo: Comunicación, Confianza, Compromiso, Complementariedad, Coordinación.
5. Tipos de equipos de trabajo. Dinámicas de equipos, interacción, roles y funciones.
6. Comportamientos y actitudes que favorecen y/o perjudican el trabajo en equipo
7. La importancia del reconocimiento y la motivación en el equipo de trabajo.

Negociación	9 hs/clase
-------------	------------

Objetivos Específicos

Que los participantes logren:

- Experimentar las consecuencias de las suposiciones y de las percepciones, la fragilidad de la confianza y la importancia de la comunicación en las negociaciones..

- Tomar conciencia del proceso de la negociación y los elementos que la componen.
- Desarrollar habilidades en el uso de los elementos como un marco para preparar, conducir y evaluar las negociaciones.
- Valorar la importancia y dificultad de un cambio en las formas tradicionales de negociar.

Contenido temático

1. El proceso de la negociación
2. Principios básicos
3. Marco conceptual para el análisis de las negociaciones y sus diferentes manifestaciones.
4. Formas de medir el éxito en una negociación. Modelos competitivo y cooperativo.
5. Elementos básicos del proceso de negociación.
6. Metodología Ganar-Ganar
7. Cómo manejar los elementos en una estrategia negociadora exitosa.

MODULO 3 -GESTIÓN PÚBLICA	69 hs/clase
----------------------------------	--------------------

El rol del director y la gestión de los recursos humanos	15 hs/clase
--	-------------

Objetivos Específicos:

- Reflexionar sobre la importancia y el papel estratégico de la Gestión Humana en el desarrollo y consolidación de las organizaciones.
- Comprender la importancia del jefe en el desarrollo, desempeño y motivación de las personas a su cargo.
- Identificar diferencias y manejar la diversidad para la integración, promoviendo una cultura de trabajo participativa.
- Conocer objetivos, métodos y enfoques de la Evaluación del Desempeño.

- Reconocer el rol fundamental de la capacitación y su relación con la motivación y desarrollo de las personas

Contenido temático

1. El rol de director y sus limitaciones en contextos de complejidad. Funciones básicas y requerimientos personales.
2. Aspectos básicos de la gestión de personal
3. Capacitación y Desarrollo personal
4. Detección de necesidades de capacitación
5. Competencia laboral
6. Evaluación del desempeño
7. Cultura y clima laboral
8. Contrato psicológico

Organización del trabajo, gestión de estructuras y procesos	12 hs/clase
---	-------------

Objetivos Específicos

- Describir la etapa de organización, identificando la estructuración, componentes y relaciones entre las partes que componen a las instituciones.
- Visualizar la implicancia de la estructura organizacional en la calidad de los servicios, en el rendimiento y satisfacción de los trabajadores y en la definición de los puestos de trabajo.
- Identificar y analizar los procesos sustantivos y de apoyo de la organización y la aplicación de metodologías de mejora.

Contenido temático

1. Estructuras organizacionales, marco teórico, diferentes tipos.

2. Recursos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
3. Delegación Funcional, Responsabilidad y Coordinación.
4. Los organigramas, finalidad, funciones, las relaciones en la organización.
5. Fallas más frecuentes en las organizaciones. Causas que promueven desvíos a la gestión de las estructuras.
6. Proceso de reorganización y rediseño de estructuras, principios organizativos, criterios técnicos, estructura de cargos, cargos de conducción.
7. Concepto de Procesos. Cadena de Valor. Concepto de cliente y de servidor público. Procesos Clave o Sustantivos y Procesos de Apoyo. Gestión y Mejoramiento Continuo
8. Herramientas de aplicación a la solución de problemas organizacionales.

Planificación operativa y control	15 hs/clase
-----------------------------------	-------------

Objetivos Específicos

Que el participante logre:

- Contextualizar la planificación estratégica institucional a los diferentes niveles de la estructura organizativa.
- Diseñar planes operativos, en consonancia con los planes estratégicos, para el desarrollo eficaz de las unidades organizativas donde se desempeñe, utilizando las herramientas idóneas.
- Comprender, valorar y establecer el control sobre los procesos operativos.
- Establecer mecanismos de control sobre los planes estratégicos fijados por la organización.
- Establecer el concepto y la diferenciación de cada tipo de indicador, así como establecer indicadores aptos para los planes estratégicos fijados.

Contenido Temático

1. Sistema de planificación estratégica vigente (Decreto 223/013) de la Administración Central.

2. Análisis e interpretación de los planes estratégicos y su aplicación en red a los diferentes niveles de la organización.
3. Fases de la planificación.
4. Herramientas de planificación operativa. Gantt y Pert.
5. Etapas del proceso de control de gestión.
6. Monitoreo y evaluación permanente.
7. Nexos entre planificación y control.
8. Indicadores de gestión y de impacto.

Toma de decisiones	9 hs/clase
--------------------	------------

Objetivos específicos

Que el participante logre:

- Comprender los principios de la toma de decisiones
- Comprender las dificultades que generalmente se presentan en los procesos de toma de decisiones
- Conocer las principales herramientas para favorecer una toma de decisiones efectivas.
- Comprender el impacto del proceso de toma de decisiones en el desempeño organizacional

Contenido Temático

1. Conceptos preliminares
2. Principales obstáculos para la toma de decisiones efectivas
3. Etapas del proceso de tomas de decisiones
4. Metodología del proceso de tomas de decisiones
5. Requisitos para tomar decisiones efectivas
6. Análisis costo-beneficio y el costo de oportunidad de las decisiones

Conceptos básicos del derecho público y delegación de atribuciones	9 hs./clase
--	-------------

Objetivo específico

Conocer las normas y principios que regulan la organización y funcionamiento de la administración pública

Contenido temático

1. Procedimiento administrativo y disciplinario.
2. Textos normativos: Decreto 500/991 y su actualización. Decretos 420/007. Decreto 222/014.
3. Delegación de atribuciones

Conceptos básicos de gestión financiera del Estado	9 hs./clase
--	-------------

Objetivo específico

Que el participante logre:

Adquirir una noción general del presupuesto y sus limitaciones -egresos e ingresos-, enfocado en la correcta utilización de los recursos.

Contenido temático

1. Gestión presupuestaria.
2. Contrataciones del Estado: procedimientos de compra y formas de contratación de recursos humanos.

MODULO 4	ÉTICA Y GÉNERO EN LA FUNCIÓN PÚBLICA	15 hs/clase
-----------------	---	-------------

Objetivos específicos

- Fortalecer el sentimiento de responsabilidad y orgullo de pertenencia al Servicio Público con las implicancias que supone la impecabilidad de la ética en el cumplimiento de las normas y en el desempeño de la función.
- Promover la cultura de igualdad de oportunidades y derechos en el Estado, incorporando la perspectiva de género a las políticas y prácticas institucionales.

Contenido temático

1. Ética del Servidor Público.
2. Normativa vigente. La función de la JUTEP.

3. Corrupción.
4. Concepto de género. Atributos, roles e identidades
5. Modelos hegemónicos.
6. Buenas prácticas para la no discriminación.

MODULO 5	TALLER DE INTEGRACIÓN A LA PRÁCTICA	23 hs/clase
-----------------	--	-------------

El Taller de Integración a la práctica se plantea como instancia de evaluación final, implicando la realización de un proyecto de mejora para el área de trabajo e influencia del participante.

Esta práctica permite plasmar lo aprendido y las competencias adquiridas en el Programa, y aplicar su experiencia y conocimiento de su ámbito de trabajo, permitiendo un insumo para la mejora de la gestión de su actividad profesional y del organismo público.

Este proyecto puede ser realizado paralelamente a la formación.

Se trata de facilitar la efectiva transferencia de conocimientos a la tarea, a través de la realización de un proyecto acotado de mejora, donde el participante pueda volcar lo aprendido (teórico-práctico), diagnosticando y proponiendo un plan.

Para su realización se prevé una instancia grupal inicial entre tutores y participantes con la coordinación del Programa donde se fijen las bases y lineamientos generales, así como los criterios de seguimiento y evaluación.

Cada participante tendrá el acompañamiento de un tutor. En el caso que el PDM se realice para la misma organización, el trabajo se realizará en grupos y cada grupo tendrá un tutor.

METODOLOGÍA

El Programa de Dirección Media se propone lograr un aprendizaje real y dinámico, mediante la construcción de conocimientos “con los participantes”.

La capacitación es de carácter teórico-práctico, donde se combinan contenidos académicos y su aplicación práctica a realidades concretas.

Para ello, los docentes utilizan diversas metodologías contemplando la naturaleza de cada curso. Se integran en el proceso de enseñanza, las clases magistrales, el análisis de casos, las dinámicas y la elaboración de trabajos, proyectos y ejercicios. Se enfatiza principalmente la construcción de saberes bajo la modalidad de taller, propiciando en todo el proceso la participación de los alumnos.

Si bien el PDM fue concebido en Módulos, su ejecución se realizará por curso.

En cuanto a la evaluación, también se plantea una multiplicidad de formas, entre ellas, análisis de casos, autoevaluación de competencias, preguntas múltiple opción (individual o grupal), trabajos prácticos individuales y grupales, evaluación de pares, donde se enfatiza la importancia del proceso y el desarrollo de la comprensión como aprendizaje significativo.

Se propone el estudio de casos reales, entendiendo que se trata de un instrumento idóneo para el desarrollo de capacidades que permitan diagnosticar el problema, tratar alternativas de solución, afrontar y resolver problemas del ámbito organizacional.

El método de caso permite descubrir y aprender sobre la toma de decisiones, realizada por una organización en un momento dado y sobre las consecuencias de éstas.

El PDM culmina con la elaboración de un trabajo final, concebido como un esfuerzo integrador de los contenidos teóricos con la práctica, en cuanto debe estar relacionado con el ámbito de acción del participante. Este debe ser desarrollado por cada participante en forma individual o grupal, si el PDM se ejecutara para una misma organización.

REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DEL PROGRAMA

La escala de calificaciones será la siguiente:

De 0 a 12, requiriéndose un mínimo de 6 para su aprobación.

- 0 a 5 – No aprobado
- 6 - Aprobado con B
- 7 - Aprobado con BMB
- 8 - Aprobado con MBB
- 9 - Aprobado con MB
- 10 - Aprobado con MBS
- 11 - Aprobado con SMB
- 12 - Aprobado con S

Para aprobar el Programa y recibir la certificación correspondiente deberán cumplirse los siguientes requerimientos de asistencia y calificación:

Oficina Nacional del Servicio Civil | Escuela Nacional de Administración Pública | Convención 1523
Tel.: (598 2) 901 3941/901 4643 | e-mail: escuela@onsc.gub.uy

- Asistencia a clases: 80% del total de horas del Programa y en cada curso, tomándose como unidad de medida "un día de 3 horas" como mínimo. Por ejemplo, en un curso de 9 horas, podrá faltar solamente 1 día de 3 horas, aunque el 20% de 9 horas sean casi 2 horas.
- Realización de una evaluación por cada módulo con una nota mínima de 6.
- Realizar y entregar en tiempo y forma el trabajo final de proyecto de mejora y aprobarlo con una nota mínima de 6.
- La nota final resultará del promedio obtenido entre la participación en clase, las notas obtenidas en las evaluaciones y el trabajo final.
- La calificación del trabajo final resultará del promedio de la calificación del producto final realizada por el tutor y un docente, de la presentación oral, del proceso del participante durante la tutoría realizada por parte del tutor respectivo. En caso de realizarse en grupos, se adicionará el resultado de la evaluación de pares.

Quien repruebe un curso por asistencia o por calificación, podrá cursar el Módulo 5, pero antes de presentar formalmente el trabajo y realizar su defensa oral, deberá haber regularizado su situación:

- En el caso de inasistencias, deberá tomar nuevamente el curso en cuestión, en el siguiente PDM o en los cursos de Formación Permanente de la ENAP.
- En el caso de baja calificación, deberá realizar una nueva evaluación a definir con el docente, teniendo 3 oportunidades en total (la que perdió y 2 adicionales). Si mantiene calificación menor a B en las 3 oportunidades, deberá recurrir como en el caso de inasistencias. .

Llegadas tarde: La ENAP ha dispuesto que la tolerancia para las llegadas tarde es de 20 minutos.