



# **Mejora de la Gestión por Procesos Universidad de la República**

**Julio - Diciembre 2021**

**Universidad de la República**

Rectorado, Prorectorado de Gestión, Dirección General de Personal, Dirección General de Administración Financiera y Dirección General de Auditoría.

Asesoría: Cra. Liza Arén de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y Lic. Mónica Blanco de la Escuela de Nutrición.



## CONTENIDO

### 1. Introducción

### 2. Ejecución del Proyecto

- 2.1. Formación del grupo de trabajo que lidera el proyecto
- 2.2. Identificación de actores clave e integración con comunidad de prácticas
- 2.3. Definición de alcance y objetivos
- 2.4 Guía metodológica
- 2.5 Selección de los procesos para trabajar en el proyecto

### 3. Aplicación de la metodología de Mejora de procesos para el Proceso de Compras

- 3.1 Encuesta de relevamiento
- 3.2 Talleres de trabajo
- 3.3 Construcción conjunta de matriz de debilidades y oportunidades de mejora
- 3.4 Ejes temáticos y plan de implementación
- 3.5 Evaluación del proyecto

### 4. Aplicación de la metodología de Mejora de procesos para el Proceso de Toma de Posesión de Cargos

- 4.1 Articulación con el grupo de Procesos dependiente de DGP
- 4.2 Talleres de trabajo
- 4.3 Construcción conjunta de matriz de debilidades y oportunidades de mejora
- 4.4 Ejes temáticos y plan de implementación
- 4.5 Evaluación del proyecto

### 5. Conclusiones



## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco del cambio de modelo de gestión en la Universidad de la República (UdelaR) se hace necesario reflexionar sobre posibles rediseños de procesos de apoyo a las funciones básicas de Enseñanza, Investigación y Extensión y la relación entre la ejecución de unos y otros.

Actores referentes en UdelaR han identificado la necesidad de implementar mejoras en procesos que apunten a elevar fortalecer la gestión universitaria para mejorar la calidad de la atención que se brinda.

La construcción e implantación de procesos estandarizados constituye una de las estrategias para lograr los objetivos planteados por la UdelaR en cuanto a la necesidad de repensar las prácticas de gestión de la institución, enfocándose hacia una mirada integral y posibilitando su mejora continua.

Para ello es prioritario contar con procesos de trabajo adecuados, como parte de un cambio a gran escala que continúe poniendo la gestión al servicio del proyecto académico. Esto significa mejorar el uso de los recursos y las capacidades con los que se cuenta para optimizar resultados respecto a las condiciones de estudio y de trabajo, en la construcción permanente de una Universidad más inclusiva y conectada, en donde se promueva procesos fluidos, integrados y transparentes. Ha sido y es central el desarrollo e implementación de sistemas horizontales de gestión, el fomento de la formación y las acciones que contribuyan a fortalecer las prácticas de enseñanza, investigación y extensión. El esfuerzo puesto para esta transformación requiere necesariamente continuar los procesos de cambio en el modelo de gestión, basado en la articulación e interacción entre los distintos actores de la organización así como de otros ámbitos del sistema público de enseñanza (Universidad de la República, Propuesta País 2020 -2024).

En el presente informe se documenta el proyecto de Mejora de Procesos, realizado entre julio y diciembre de 2021, el cual incluye su desarrollo, el plan de implementación y las principales conclusiones abordadas, a partir de distintas actividades de relevamiento y análisis y mediante la aplicación de un enfoque metodológico pre-definido e involucrando a los actores claves de cada área. El grupo de trabajo se concentró en la identificación de debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de compras y en el procedimiento de toma de posesión de cargos.

Se tomó como antecedente “Proyecto de Mejora de la Gestión de Procesos de la UdelaR” el cual se gestó en el marco del Grupo de Mejora de la Gestión y fue aprobado por Res. N° 3 del CDGAP, de fecha 1/07/13.



Durante la primera fase del proyecto, desarrollada en abril 2014 se identifica un Mapa de Procesos de la UdelaR, que si bien es un instrumento que requiere actualización continua, brinda una visión global de la gestión universitaria y resulta significativamente útil a la hora de seleccionar procesos relevantes para proyectos de mejora.

Este mapa de procesos ha sido un insumo de trabajo para otros proyectos, como el desarrollado en octubre de 2014 en procesos desarrollados por la Dirección General de Personal (DGP) y el desarrollado en mayo del 2015 en la Dirección General de Relaciones y Cooperación (DGRC), así como para el proyecto actual.

Lo que se presenta en este documento es el trabajo de los actores clave que participaron del proyecto, que se refleja en producciones tales como: elaboración del procedimiento de toma de posesión de cargos, rediseño de formulario correspondiente, cambios en el proceso de compras mediante aportes para el rediseño del formulario de solicitudes de compras, necesidad de planificaciones anuales de compras y propuestas de capacitaciones, pretendiendo ser un aporte metodológico para continuar proponiendo la mejora de otros procesos, y principalmente, fortaleciendo la red de actores involucrados en cada uno.

## **2. Ejecución del Proyecto**

La ejecución del proyecto se llevó a cabo entre los meses de julio y diciembre del 2021.

Durante esos meses se realizaron reuniones semanales de planificación, seguimiento y evaluación, entrevistas con actores clave de la UdelaR, talleres interactivos de trabajo con autoridades, funcionarios especialistas y otros funcionarios afectados directamente a la realización de las actividades propias de cada área.

### **2.1. Formación del grupo de trabajo**

A continuación se presenta el equipo de trabajo que lideró el desarrollo del proyecto:

Rectorado: Alejandra Pereira

Prorectorado de Gestión: Cyntia Buffa y Jocelyn Ferreira

Dirección General de Personal (DGP): Claudia Perrone

Dirección General de Administración Financiera (DGAF): Gabriela Rossa

Dirección General de Auditoría Interna (DGAI): Andrea García

Especialistas en el proyecto: Liza Aren de FCEA y Mónica Blanco de la Escuela de Nutrición

Se destaca además la participación y colaboración de funcionarios referentes en las distintas áreas:

DGP: Omar Suarez, Claudia Rinaldi, Washington Puglia y Alfredo Oliver



DGAI: Lorena Gomez

DGAF: Alicia Torrens

División Suministros: Marianela Fernández y Verónica Sosa

División Contaduría Central: Patricia Serrón

## **2.2. Identificación de actores clave e integración con comunidad de prácticas**

Con el objetivo de contar con aportes relevantes en relación a la gestión universitaria se desarrolló un proceso de identificación de actores clave de la organización, procurando tener una visión central, funcional y descentralizada de la misma. Se valoraron diferentes visiones de acuerdo a perfiles, roles, áreas de trabajo y experiencia: autoridades, directores de división, jefaturas, funcionarios de departamento de compras, personal y contaduría.

La propuesta de comunidad de prácticas tiene el objetivo de articular experiencias, promover la coproducción y el aprendizaje conjunto de herramientas y procesos, en el marco de la mejora de la gestión universitaria. En este sentido, la interacción y la transferencia de conocimientos entre el proyecto de mejora de procesos y comunidad de prácticas, fue promovido y sostenido, generándose en concreto las siguientes actividades:

Taller de Mapa de Actores: actividad en la que se expusieron herramientas teóricas y prácticas para la identificación de personas clave para avanzar en proyectos de mejora.

Cápsulas audiovisuales: se desarrollaron videos de corta duración en donde especialistas en gestión por procesos y calidad, explican conceptos teóricos en forma clara y breve. El objetivo es la nivelación de conceptos y el manejo de un lenguaje común para las personas y los grupos que participan de proceso de cambio. Estos contenidos se encuentran disponibles en el espacio: <https://eva.udelar.edu.uy/enrol/index.php?id=764>

## **2.3 Definición de Alcance y Objetivos**

La construcción tanto del alcance como de los objetivos del proyecto, formó parte del desarrollo del mismo dado que fue surgiendo a partir de los primeros intercambios, reuniones y entrevistas con referentes de la gestión universitaria.

De esta manera, el equipo se propuso desarrollar y aplicar una metodología de trabajo que permitiera identificar debilidades en los procesos de gestión y sugerir acciones viables y concretas de mejora de estos procesos, involucrando a los actores clave en el desarrollo de los mismos.

Esta metodología se desarrolló en particular para el proceso de compras y en el proceso de toma de posesión de cargos.



Se pautó:

- Aplicar esta metodología en dos procesos seleccionados del Mapa de Procesos UdelaR y validarla por actores clave
- Rediseñar formularios y procedimientos para los procesos seleccionados
- Detectar y proponer actividades de capacitación y retroalimentación en el marco de los procesos seleccionados.
- Diseñar planes de implementación, conclusiones y sugerencias generales, que sirvan de insumos para continuar trabajando en los procesos seleccionados en particular y otros procesos de gestión en general.

## 2.4 Guía metodológica

Todo desarrollo metodológico con el objetivo de hacer un proceso más eficiente, ya sea de rediseño total, incorporado elemento de calidad o implementando mejoras con impacto positivo en el mismo, se puede sistematizar dentro del siguiente esquema teórico:

- relevamiento del proceso actual hasta el nivel de actividades
- identificación de debilidades y análisis de oportunidades de mejoras
- elaboración de un plan de implementación de mejoras
- documentación del proceso futuro
- evaluación, monitoreo y retroalimentación

El proyecto actual incorpora a esta metodología de base, con la flexibilidad necesaria que permitiera el involucramiento de los actores clave del proceso, tanto a nivel jerárquico y estratégico, como a nivel operativo, con la convicción de que los procesos sostenidos de cambio deben realizarse con las personas y no para las personas. De esta manera, los profesionales o expertos en cada materia aportan sus saberes a un colectivo de experiencias y conocimientos ya existentes. La motivación que surge de estas interacciones, acompañada de los recursos y apoyos necesarios para sostenerlos, permite que los usuarios se apropien de los cambios y que éstos no sean solamente manuales que quedan “guardados en un cajón”.

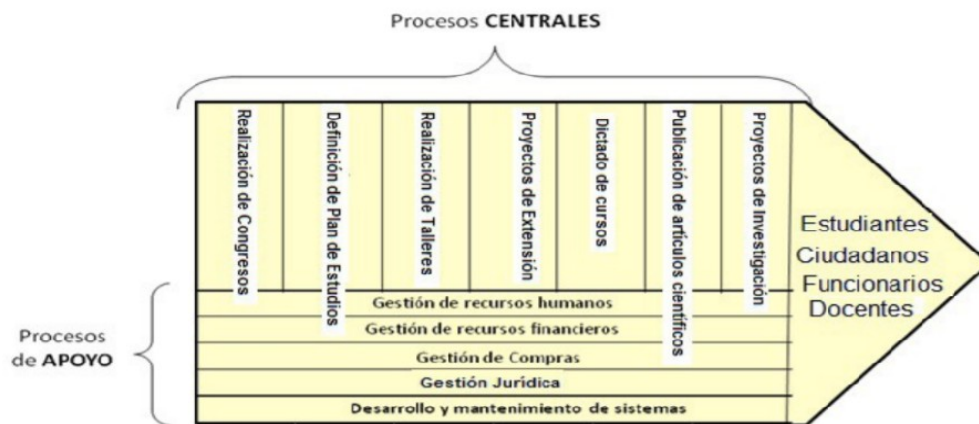
La propuesta metodológica utilizada, incluye analizar los procesos desde las siguientes dimensiones: conocimiento y experiencia acumulada, ejecución actual y oportunidades de mejora, recursos disponibles y necesidades futuras.

La aplicación de la metodología en los procesos de compras y toma de posesión de cargos, se desarrolla en los puntos 3 y 4 del presente documento.

## 2.6 Selección de los procesos para trabajar en el proyecto

Los Procesos pueden definirse como “una secuencia de actividades/tareas cuya existencia da sentido a la organización, que están relacionados con la misión y esencia de la misma y que definen las estructuras, los puestos de trabajo y las funciones/responsabilidades”. (Hulliburton, 2006, pág. 51)

En el trabajo de Mejora de la Gestión por Procesos de la Universidad de la República, Informe Final de la Primera Etapa, abril 2014, se presenta el Mapa de Procesos, en donde se identifican los procesos de gestión o apoyo a las funciones universitarias centrales de enseñanza, investigación y extensión, el que fue utilizado como insumo para seleccionar los procesos del presente proyecto.



Fuente: Proyecto de Mejora de la Gestión de Procesos de la UdelaR

Otra fuente de información fueron las entrevistas primarias realizadas a actores calificados, obteniendo una visión global de la gestión universitaria, sus fortalezas más destacadas así como las necesidades de cambios históricas y emergentes. Se realizaron las siguientes entrevistas:

- Claudia Perrone (Directora General de Personal)
- Lucia Laviano (Equipo de Prorrectorado de Gestión)
- Andrea García (Directora General de Auditoría Interna)
- Gabriela Rossa (Directora General de Administrativa Financiera)
- Alejandro Bielli (Profesor titular en Facultad de Veterinaria, miembro de ADUR)
- Gabriela Cuadrado (Jefa de Bedelía de FCEA)



Se identificaron determinadas características que debía tener el proceso que fuera seleccionado para trabajar:

- abarcativo: que impacte en distintos tipos de públicos: funcionarios TAS y docentes, estudiantes y/o externos a la organización.
- transversal: que involucre a los servicios universitarios
- relevante a juicio de actores claves
- que no se desarrolle en su totalidad en soluciones informáticas integrales
- que la implementación de mejoras tenga impacto visible, se pueda medir y sea valorado
- con grado de dificultad acotado

De acuerdo a las características mencionadas y en base al relevamiento realizado, se seleccionaron dos procesos de gestión, con características bien diferentes uno del otro y con estrategias de abordaje específicas: Proceso de gestión de Recursos Humanos - Provisión de cargos, en donde se identificó que la intervención sería concreta y con resultados visibles en el corto plazo, y el Proceso de Gestión de compras y contrataciones, donde las aproximaciones a resultados concretos incluía, entre otras cosas, poner foco en la articulación de diferentes áreas.

La validación de esta selección, contó con un fuerte apoyo de la DGP, DGAF y la DGAI, quienes manifestaron su interés y compartieron la necesidad de realizar intervenciones de impacto, incorporándose al proyecto en forma activa y brindando los recursos disponibles en pro del proyecto.

Este apoyo y acompañamiento fue clave para el logro de los resultados obtenidos.

### **3. Aplicación de la metodología de Mejora de procesos para el Proceso de Compras**

El proceso de compras en cualquier organización se inicia con la identificación de una necesidad de adquirir un bien o servicio y concluye cuando el solicitante dispone del mismo y se efectúa el pago correspondiente.

La disponibilidad del bien o servicio en tiempo y forma para el solicitante, así como el cumplimiento de la normativa vigente, tanto interna como externa, determinan el nivel de eficiencia del proceso.

El Proceso de Compras en UdelaR está definido y diagramado, pero en su ejecución diaria enfrenta una serie de dificultades producto de realidades diferentes en los servicios universitarios, de la reglamentación interna y externa de la que depende, además de no contar con una estructura de Dirección General a cargo del mismo.

Las áreas que intervienen en este proceso son: suministros, compras y contaduría, lo que puede variar dependiendo del servicio.





Las etapas del proceso de compras y a los efectos de facilitar el análisis, se presentan de la siguiente manera:

- Planificación
- Recepción de la solicitud
- Descripción de las solicitudes
- Solicitud de cotizaciones
- Respuestas de las cotizaciones
- Informe de disponibilidad
- Seguimiento de las compras
- Entrega de los bienes/servicios
- Recepción de las facturas
- Control de la documentación
- Vínculo con área de contaduría

### **3.1 Encuesta de Relevamiento**

Con el objetivo de identificar las debilidades primarias en la ejecución de las actividades de compras, se realizó una encuesta de relevamiento dirigida a funcionarios de compras y suministros, la cual fue respondida por 22 personas de diferentes servicios universitarios.

Los resultados de la misma confirman la necesidad de abordar algunos temas que habían sido identificados en las entrevistas y que refieren a: planificación de las compras, articulación entre las áreas de compras, suministros y contaduría, necesidades de herramientas estandarizadas de gestión y de capacitación en diferentes niveles (de inicio a la tarea y de especialización o formación continua)

### **3.2 Talleres de trabajo**

Se llevaron a cabo talleres interactivos con funcionarios de los departamentos de compras y suministros designados por cada servicio universitario.

En el primer taller realizado en forma presencial, se propuso profundizar en los temas que surgieron en la encuesta de relevamiento y otros, dando lugar al debate en 5 sub grupos y una posterior puesta en común de posibles soluciones o mejoras de impacto en el proceso.

El resultado de este taller fue la construcción de una matriz en donde se exponen las principales debilidades identificadas y las oportunidades de mejora que se visualizan.

En el segundo taller realizado en forma virtual y utilizando como insumo la matriz anterior, se realizó una actividad en la que los participantes tomaron decisiones en relación a los temas prioritarios para trabajar: planificación, solicitud de compras y capacitación.



### 3.3 Construcción conjunta de Matriz de debilidades y oportunidades de mejora



Etapa del Proceso	Debilidad identificada	Mejoras propuestas
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las áreas de compra no estarían preparadas para cumplir la obligatoriedad de planificación para el 2023</li> <li>Insuficiente cultura de previsión</li> <li>Falta de información para planificar</li> <li>Se visualizan problemas de comunicación</li> <li>Se utilizan diferentes herramientas</li> <li>En algunos casos se cuestiona la idoneidad de las comisiones de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uniformizar herramientas de planificación</li> <li>Realizar planificaciones anuales</li> <li>Integrar los actores involucrados: Ej contaduría, compras, suministros</li> <li>Contar con un software de gestión de stock</li> </ul>
Solicitud de Compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se utilizan diferentes formatos y medios de recepción de la solicitud</li> <li>No siempre la solicitud contiene la información (especificidad) necesaria para realizar la compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de un formulario de solicitud unificado y electrónico</li> <li>Utilización de Expediente Electrónico para recibir la solicitud</li> <li>Definición de equipos de trabajo que brinden asesoramiento técnico.</li> </ul>
Informe disponibilidad - vínculo con contaduría	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plazos y demoras en contaduría</li> <li>Solicitudes se realizadas en papel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con un sistema integrado de información</li> <li>Solicitar informe de disponibilidad vía expediente electrónico o mail.</li> <li>Capacitación</li> </ul>
Seguimiento de la compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistematización y recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar el uso de herramientas informáticas</li> <li>Expediente electrónico</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reciben cotizaciones diferentes a las solicitadas</li> <li>Incumplimiento de plazos, condiciones de entrega y especificaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar sanciones por incumplimientos a proveedores</li> <li>Generar programas de fortalecimiento de proveedores</li> <li>Capacitar a funcionarios en la recepción de acuerdo a lo solicitud</li> </ul>
Registro físico de la compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente información disponible del funcionario que recibe el artículo comprado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que el legajo de la compra esté disponible para el funcionario que recibe la entrega del proveedor</li> <li>Utilizar de Expediente electrónico</li> <li>Contar con un software integrado</li> </ul>



Aspectos Transversales	Debilidad identificada	Mejoras propuestas
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación en el Proceso Integral de Compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelación de conocimiento</li> <li>Capacitación en las diferentes áreas</li> </ul>
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flujo de información</li> <li>Articulación de equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo</li> </ul>
Apoyos estratégicos o políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debilidades en el compromiso y acompañamiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo, elaborar documentos de análisis y difusión de las dificultades existentes</li> </ul>
Aspectos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe un sistema integrado de gestión de compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar equipos de trabajo</li> </ul>

### 3.4 Planes de implementación

Se seleccionaron tres áreas de trabajo, que a juicio de los participantes de los talleres, son prioritarias y factibles de realizar acciones concretas durante el 2022.

Se formaron tres subgrupos para abordar los siguientes ejes temáticos:

1. Planificación de compras
2. Formulario de solicitud de compras
3. Capacitaciones de compras

Desde Prorrectorado de gestión, se realizó una convocatoria a interesados a formar parte de estos subgrupos, logrando una participación voluntaria y activa destacada en los tres casos.

Cada subgrupo trabajó en forma relativamente autónoma durante dos meses. Se mantuvieron reuniones presenciales con integrantes del grupo que lideró el proyecto en lugares sugeridos por los participantes: Facultad de Derecho, Instituto Superior de Educación Física, Facultad de Psicología y en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

Estas instancias fueron relevantes y significativas por los aportes que se recogieron y la participación activa de los participantes.

Como actividad de cierre, se realizó un encuentro en Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, en donde un integrante de cada grupo compartió las principales conclusiones y ejes temáticos propuestos para continuar trabajando durante el 2022.

Como resultado se obtuvieron planes de implementación que se exponen a continuación:



## **Planificación de Compras**

Equipo de Trabajo: Fabián Alfonso- Facultad de Odontología, Alvaro Lasnier - Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, Marel Núñez - Facultad de Ingeniería, Leonardo Arezo - Facultad de Información y Comunicación, Lorena Gómez y Marianela Fernández- Oficinas centrales.

El grupo de trabajo argumenta que las áreas de compras no están preparadas ni cuentan con herramientas suficientes para cumplir con la obligatoriedad de elaboración y publicación del Plan Anual de Compras (PAC) que estará vigente para el año 2023. Durante el proyecto, se incorporó la idea de que esta exigencia externa es una oportunidad para concientizar sobre los beneficios de una adecuada planificación estratégica y operativa de compras en UdelaR, que en la actualidad es insuficiente y en algunos casos nula, por lo que se sugiere la implementación de un plan piloto durante el 2022.

Los docentes, funcionarios de otras áreas, así como las autoridades en general, no tienen suficiente información sobre el proceso de compras en general y sobre la importancia de la planificación en particular, lo que genera ineficiencias durante el proceso. A partir de ello, se sugiere la instalación de ámbitos multiactores en donde se tome conocimiento sobre el proceso de compras y se considere las necesidades de las distintas partes.



Actividad	Responsable / Apoyos	Plazo
Comunicación formal a todos los servicios universitarios sobre las actividades en curso en relación a la obligatoriedad de la planificación.	Prorrectorado de Gestión - DGAF	Dic 21
Presentación de Informe ante el Consejo Delegado de Gestión, conteniendo las necesidades de planificación de compras y proponiendo la designación de un referente por servicio para dar seguimiento al tema.	Prorrectorado de Gestión - DGAF	Dic-21
Convocatoria a formar grupos multidisciplinarios con integrantes de Decanato, División Secretaría, Compras, Contaduría, Áreas técnicas, con el objetivo de concientizar a las autoridades y al colectivo universitario sobre las ventajas de una adecuada planificación de compras	Prorrectorado de Gestión - DGAF	Ene-22
Convocatoria a instalar planes pilotos de planificación de compras durante el 2022, con el objetivo de dar cumplimiento al Decreto 339/2021	Prorrectorado de Gestión - DGAF	Ene-22
Puesta en marcha del plan piloto	Prorrectorado de Gestión – DGAF y referentes de los servicios.	Ene-Dic 22

**Formulario unificado de solicitud de compras:**

Equipo de Trabajo: Evelyn Méndez- Servicio Central de Inclusión y Bienestar Universitario, Gustavo Zeiter - Facultad de Química, Fernanda Barboza- Facultad de Psicología, Jorge Talín- Facultad de Medicina. Adriana Acuña y Verónica Sosa - Oficinas Centrales.

Se analizaron y definieron tres requerimientos que debería contemplar la implementación de un Formulario Unificado:

- Accesible: que se pueda acceder desde todos los centros del país.
- Dinámico: ser flexible, editable y adaptable a los procedimientos propios de cada servicio y a las necesidades específicas de cada compra.
- Integrado: a otros procesos de gestión, Ej. planificación.



En cuanto a los recursos para la implementación, se visualiza necesario contar con apoyos que tengan las siguientes especializaciones técnicas:

- Especialistas en análisis, diseño y programación de formularios electrónicos
- Equipo de Comunicación para la adecuada difusión entre los servicios universitarios
- Equipamiento de servidores, equipos de computación y comunicación remota, entre otros.

Es de destacar que se realizó un relevamiento detallado de los formularios que se utilizan en compras y suministros de 24 servicios universitarios. Ese material se encuentra disponible en forma electrónica para ser analizado y se espera sea un primer insumo para la siguiente etapa. A modo de resumen, se relevó que 7 servicios universitarios cuentan con más de un formulario de solicitud, 16 servicios utilizan sólo 1 formulario y 1 servicio no utiliza ningún formato estandarizado.

#### **Plan de Implementación Formulario unificado de solicitud de compras**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable / Apoyos</b>	<b>Plazo</b>
Relevar los formularios que se utilizan en los servicios, compararlos, analizarlos y obtener los datos básicos que debe contener un formulario unificado	Equipo de Trabajo	Ene-Mar 2022
Solicitar la incorporación de equipos especializados en TICs y Diseño de formularios de SeCIU	Prorrectorado Direcciones Generales	Mar-Abr 2022
Mantener reuniones mensuales, con la finalidad de dar seguimiento al proyecto, realizar sugerencias, detectar necesidades emergentes.	Equipo de Trabajo Direcciones Generales	Primera reunión marzo 2022

#### **Necesidades de Capacitación**

Equipo de Trabajo: María Hernández- Instituto Superior de Educación Física, Marianela Rojas - Facultad de enfermería. Jose Luis Flores - Facultad de enfermería, Daniel Olivera - Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Natalia Goicochea- Facultad de Química.

#### **Plan de Implementación**



Actividad	Responsable / Apoyos	Plazo
<p>Identificar referentes clave en formación dentro de Udelar, para elaborar una base de capacitaciones en: Gestión por Procesos / Planificación Estratégica / Proceso de Compras / Planificación de Compras. Articulación con la Escuela de Gobierno y con FCEA</p>	PRG, DGAF y DGAI	Ene-Mar 22
<p>Promover capacitaciones de funcionarios en ARCE sobre sistema SICE</p>	PRG, DGAF y DGAI	Ene-May 22
<p>Compartir experiencias entre los servicios en la utilización de SICE</p>	Equipo de Trabajo	Ene- May 22
<p>Gestionar contacto formal entre Udelar y ARCE con la finalidad de que funcionarios de compras, reciban capacitación continua y específica en relación a TOCAF</p>	PRG, DGAF y DGAI	Ene- Abr 22
<p>Gestionar contacto formal entre abogados y contadores del Tribunal de Cuentas y referentes de las áreas de compras y suministros de Udelar, con la finalidad de analizar normativa que admite más de una interpretación.</p>	PRG, DGAF y DGAI	Enero-Abr 22
<p>Realizar reuniones anuales promovidas por el área de compras, para concientizar al cuerpo docente sobre el proceso de compras y la importancia de la planificación. Realizar talleres de “formación de formadores”, compartiendo buenas prácticas y mejoras obtenidas en servicios en donde se realizan estas reuniones anuales.</p>	Equipo de Trabajo / PRG, DGAF y DGAI	Ene-Junio 22
<p>Promover la formación de equipos integrados por funcionarios de compras, suministros y contaduría que faciliten la coordinación de tareas. Los propios equipos de trabajo identificarán sus necesidades de acuerdo a la realidad de cada servicio universitario.</p>	Equipo de Trabajo / PRG, DGAF y DGAI	Ene-Mar 22
<p>Comenzar a delinear un procedimiento unificado de compras para Udelar</p>	Equipo de Trabajo / Prorectorado de Gestión - DGAF y DGAI	Abril -Junio 22
<p>Mantener reuniones mensuales del equipo de trabajo de Capacitación, para monitorear el cumplimiento del presente plan e identificar otras necesidades de capacitación emergentes.</p>	Equipo de Trabajo / PRG, DGAF y DGAI	Ene-Dic 22





### **3.5 Evaluación del proyecto Proceso Compras**

El área de compras, suministros y contaduría está fragmentado y presenta diferentes realidades a nivel institucional, identificando servicios universitarios con fortalezas a destacar y servicios con serias dificultades para llevar adelante el proceso.

Las debilidades identificadas tiene que ver con profesionalizar la gestión, contar con planes de compra anuales, lograr la concientización de la importancia de la planificación en la institución fundamentalmente en autoridades y docentes, así como la adecuada articulación con el área de contaduría.

Una hipótesis en la que se estuvo trabajando durante el proyecto, fue la creación de una dirección general, que establezca las políticas y lineamientos necesarios para profesionalizar la función de compras.

Entender la importancia de la misma a nivel institucional es vital para realizar compras de calidad, en tiempo y forma, con solvencia en relación al cumplimiento de la normativa vigente, comprendiendo el impacto que tiene en el desempeño de las funciones de enseñanza, investigación y extensión universitaria, así como en dimensiones políticas.

De lo trabajado, se entiende que de implementarse una dirección general debería ser a nivel profesional y contemplar la incorporación de la UdelaR a redes nacionales e internacionales que permitan compras de calidad.

En este sentido, poner en marcha las acciones contenidas en los planes de implementación para el 2022 detallados en el apartado anterior, permitirá mantener “vivo” el debate y la agenda. La mayor parte de estas acciones no representan el objetivo en sí mismo ni la solución definitiva, sino que son insumos o aproximaciones en relación a la necesidad de profesionalización identificada.

## **4. Aplicación de la metodología de Mejora de procesos para el Proceso de Toma de Posesión de Cargos**

### **4.1 Articulación con el grupo de Procesos dependiente de la DGP**



La DGP viene trabajando en la estandarización de los procedimientos administrativos que sirven como base de apoyo para las gestiones de las oficinas de personal de los servicios, a la vez que orienta al funcionariado sobre las pautas específicas a seguir.

El equipo de Procesos que depende de la DGP diseñó e implementó una encuesta de relevamiento de necesidades de mejora en las áreas de personal de los distintos servicios, cuyos resultados fueron el primer insumo del que partió el presente proyecto de mejora. Se pautó trabajar con el procedimiento de toma de posesión de cargos, procedimiento trabajado en conjunto con la DGAF.

#### **4.2 Talleres de trabajo**

Se llevaron a cabo talleres presenciales y virtuales con diferentes integrantes de las áreas de personal de los servicios universitarios.

Se colectivizaron los resultados de la encuesta de relevamiento realizada por el área de procesos de DGP, lo que dio cuenta de las necesidades de capacitación que identifican los funcionarios de personal, en particular en formularios externos como el 3100 de DGI.

Se formaron equipos para compartir experiencias en los distintos servicios y se realizó una puesta en común de las principales necesidades identificadas.

En el último taller se presentó el procedimiento de toma de posesión ajustado, su instructivo y el nuevo formulario; se pautaron las acciones a desarrollar a partir de febrero de 2022 y las acciones en futuros procedimientos.



#### 4.3 Construcción conjunta de Matriz de debilidades y oportunidades de mejora.

Tema	Debilidades	Mejora
Necesidades de Capacitación específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto docente</li> <li>• Arrendamiento de obra</li> <li>• Dedicación total</li> <li>• Legajo</li> <li>• Formación extensión horaria</li> <li>• Docentes extranjeros</li> <li>• Formulario 3100</li> <li>• Docentes extranjeros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un cronograma de capacitaciones que abarquen los temas anteriores</li> <li>• Generar instructivos y capacitación que permita a los funcionarios tener un “discurso común” y unificación de criterios, en relación a los formularios externos a UdelaR, con prioridad en el formulario 3100 de DGI -</li> </ul>
Formulario de Toma de Posesión de Cargos	El formulario requiere la incorporación de algunos ítems que brinden la información necesaria al momento de la toma de posesión.	Rediseñar el formulario incorporando: número de expediente, desafiliación AFAP si corresponde y dirección de correo electrónico. En AREAS, permitir seleccionar otras áreas
Formulario de Declaración Jurada	El formulario requiere ser analizado en relación a la información que brinda, en particular incorporar datos confiables en del período de inactividad	Solicitar constancia de actividad de BPS en el momento de toma de posesión que da información exacta del período de inactividad
Información y formularios utilizados en la toma de posesión de cargos	El procedimiento implica una secuencia de tareas que incluye completar formularios y solicitar determinada información al docente o funcionario.	Elaborar un procedimiento unificado de Toma de posesión de cargos
Información que brinda el funcionario de personal al momento de la toma de posesión	Existe información pero la misma no está unificada en los distintos servicios universitarios	Elaborar un Manual introductorio, que estaría contemplado en el Manual de inducción actualmente en proceso.



#### 4.4 Ejes temáticos y plan de implementación

Actividad	Responsable / Apoyos	Plazo
Generar reuniones con el instituto de capacitación con el objetivo de solicitar apoyo para proponer actividades de capacitación para los funcionarios de las áreas de personal de los servicios.	Prorrectorado de Gestión - DGP	Ene-Abr 22
Calendarizar reuniones periódicas con referentes de los servicios, con el objetivo de impulsar buenas prácticas y canalizar sugerencias que apunten a una mejora continua de los servicios que brindan las áreas de personal en general.	DGP – Dirección General de Personal	Ene-Dic 22
Difundir el procedimiento de toma de posesión de cargos y el formulario rediseñado en las áreas de personal de los servicios.	DGP	Ene-Abr 22

#### 4.5 Evaluación del proyecto

El desarrollo del proceso de mejora en el área de personal se realizó en conjunto y a partir del trabajo continuo que viene desarrollando la DGP. Los aportes realizados por el grupo de mejora surgieron de la aplicación de la metodología en donde los funcionarios que desarrollan las tareas se involucran activamente a los cambios y su articulación con funcionarios de la dirección.

Se documentó el procedimiento de toma de posesión de cargos y el instructivo correspondiente, y se rediseñó el formulario incorporando información útil al momento de la toma de posesión. Estos documentos fueron realizados por un equipo integrado por funcionarios y especialistas del área de procesos de DGP y el grupo de mejora.

Para que las áreas de personal puedan apoyarse en este procedimiento, se requiere que el mismo sea avalado y difundido por DGP monitoreando su utilidad y sus necesidades de actualización.

En el plan de implementación, se establecieron dos temas importantes para continuar profesionalizando la gestión, que tienen que ver con la capacitación específica y continua de los funcionarios y la implementación de espacios concretos y periódico para compartir buenas prácticas y canalizar sugerencias.



## 6. Conclusiones y comentarios adicionales

La evaluación final del proyecto es positiva, tanto a juicio del equipo que lideró el proceso como de actores clave que participaron del mismo.

Los resultados visibles durante el desarrollo del mismo y en especial durante las reuniones finales, en donde se compartieron los resultados obtenidos y se acordaron los planes de implementación, dieron cuenta de la motivación, el interés y el compromiso sostenido de los participantes.

En particular, se instaló como necesaria la transferencia de conocimientos y experiencias muy valiosas que ya existen en la UdelaR, visualizando la importancia de generar espacios formales, continuos y sostenidos, que permitan consolidar buenas prácticas e identificar necesidades emergentes. Se puso énfasis en fomentar el trabajo colaborativo y articulado como instrumento para generar construcciones colectivas descentralizadas, desde la realidad de las personas y los procesos particulares de cada servicio universitario.

Cada uno de los participantes de este proyecto (entre 80- 90 personas) expuso sus opiniones y sugerencias, identificando que los caminos adecuados para lograr cambios que tengan impacto positivo en la gestión por procesos, en la eficiencia de la organización y en la vida de las personas en general, tiene que ver con:

- identificar agentes de cambio que impulsen y sostengan mejoras en los procesos de gestión universitaria.
- favorecer la participación de las y los funcionarios directamente involucrados en el desarrollo de las actividades
- favorecer instancias de formación, capacitación, intercambio de buenas prácticas y retroalimentación continua
- lograr apoyos de las estructuras jerárquicas

Como resultados concretos y tangibles, se entiende que, las actividades incluidas en los planes de implementación que se desarrollan en el apartado 3.5 Proceso de Compras, y en 4.5 Proceso de Toma de Posesión de Cargos, contienen objetivos claros, alcanzables, ajustados a la realidad y verificables en el corto plazo. En el área de personal se desarrolló el procedimiento de toma de posesión de cargos y se rediseñó el formulario correspondiente.

Para que las actividades plasmadas en los planes de implementación puedan ejecutarse, resulta imprescindible mantener la motivación y el compromiso antes mencionado y dotar a los distintos grupos ya formados, de los recursos necesarios para accionar cada propuesta de implementación.



A nivel institucional es importante visualizar distintos dispositivos que apoyan y promueven procesos de mejora, siendo destacable el apoyo e interés de las direcciones generales e involucrar a distintos actores universitarios. Es de destacar la importancia de generar masa crítica sobre la mejora de la universidad en sus distintas funciones, en sus prácticas cotidianas y en su visión a futuro.

En este sentido se sugiere la creación de una *Unidad de trabajo* cuyo principal cometido sea el de articular las distintas redes de referentes en Udelar, promoviendo la profesionalización continua de la gestión universitaria, siendo el nexo o puente, entre las necesidades de quienes gestionan los servicios, los especialistas y expertos en cada temática en particular y las autoridades competentes.

Esta Unidad de trabajo debería ser estable en sus funcionalidades y cometidos, pero flexible y adaptativo en relación a las personas que lo integran, procurando mantener la profesionalidad, motivación y liderazgo que favorezcan cambios de impacto positivo en la organización y en las personas.

En particular, en lo que atañe a los procedimientos relacionados a personal, se cuenta con una dirección general en proceso de transformación y con una red de actores de los servicios en formación. Esto facilita la posibilidad de pensar en instalar los cambios propuestos así como en ir trabajando sobre nuevos procedimientos.

En cuanto al procedimiento de compras se deberá trabajar con mayor énfasis en la conformación de una red de referentes y dar curso a los cambios propuestos (formulario de compras, planificación y capacitación). Más allá de estas discusiones o posibles acciones, el procedimiento de compras conlleva a pensar estrategias que permitan perfeccionar un procedimiento altamente complejo.

A su vez, quedan acciones a discutir por los colectivos universitarios como la posibilidad de crear una Dirección general de compras y/o incorporarse al sistema estatal de compras.