Área Desarrollo de la Carrera Funcionarial Técnico, Administrativa y de Servicio (TAS)

CURSO
PLANIFICACIÓN, OPERACIONES Y PROCESOS

Modalidad: Virtual | 15 horas | 1 crédito
Edición 2026

1. PRESENTACIÓN / FUNDAMENTACIÓN

El curso integra el Programa de Formación para la Conducción de Funcionarios/as TAS, que la Escuela de Gobierno (EdeG) y el Prorrectorado de Gestión de la Universidad de la República (Udelar) desarrollan en consonancia con el Plan Estratégico de Desarrollo (PED) 2025-2029. Como los demás módulos del programa, busca fortalecer las capacidades de quienes conducen o aspiran a conducir equipos de trabajo en la institución.

La propuesta articula tres niveles de la gestión: la planificación, que anticipa y orienta las decisiones; los procesos, que organizan cómo se produce el trabajo; y las operaciones, que son las acciones cotidianas en las que la planificación se concreta. Se parte de la planificación estratégica situacional de Carlos Matus, se continúa con el enfoque de gestión por procesos y se cierra con la gestión de operaciones y la mejora continua.

El PED 2025-2029 funciona como caso de estudio a lo largo del curso. Todos los contenidos se trabajan sobre situaciones reales de la Udelar, con casos diferenciados para el personal administrativo, técnico y de servicio.

Esta propuesta se enmarca en la misión de la EdeG de fortalecer las capacidades institucionales de la Udelar, de modo que el desarrollo de las personas que operan en sus dinámicas organizacionales impacte en la mejora sustantiva de la gestión.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Contribuir al desarrollo, perfeccionamiento y actualización de las capacidades de los/as funcionarios/as de la Udelar, de modo que impacten en la mejora sustantiva de la gestión de la institución.

Objetivos específicos

1. Conocer los principales aportes de la planificación estratégica situacional y sus momentos.
2. Comprender el enfoque de gestión por procesos e identificar los procesos del propio ámbito de trabajo.
3. Analizar las operaciones cotidianas desde la eficacia y la eficiencia, y proponer mejoras con el ciclo de mejora continua PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar).
4. Analizar el PED 2025-2029 como expresión de la planificación en la Udelar.
5. Reconocer las posibilidades y los límites del uso de la inteligencia artificial generativa (IAG) en los procesos y las operaciones de la gestión universitaria, con criterios de transparencia, protección de datos y juicio profesional.

3. DESTINATARIOS

Funcionarios/as TAS de la Udelar de diferentes escalafones y grados que aspiren a participar en concursos de ascenso a cargos de conducción. También resulta valioso para quienes ya ocupan

cargos de conducción y para docentes con responsabilidades de gestión académica o que participan en ámbitos de cogobierno. No se requieren conocimientos previos.

4. COMPETENCIAS

1. Pensamiento crítico.
2. Comunicación (argumentación).
3. Análisis y síntesis.

5. CARGA HORARIA / DURACIÓN / CRÉDITOS ACADÉMICOS

Total: 15 horas (1 crédito).

- 8 horas sincrónicas: 4 encuentros virtuales de 2 horas
- 7 horas de trabajo autónomo en plataforma del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA)

Encuentros: lunes 30 de noviembre, miércoles 2 de diciembre, viernes 4 de diciembre y lunes 7 de diciembre de 2026, de 9:00 a 11:00.

6. MODALIDAD / METODOLOGÍA

Modalidad virtual, con encuentros sincrónicos y trabajo autónomo en la plataforma EVA.

Cada encuentro sigue la misma secuencia: introducción, presentación del marco conceptual, trabajo con casos prácticos y síntesis. Los casos están diferenciados para el personal administrativo, técnico y de servicio, y parten de procesos reales de la Udelar: inscripciones, soporte informático, mantenimiento edilicio y gestión académica.

Los marcos conceptuales se presentan primero por separado y se integran en el trabajo final. Se fomentará la participación activa, el trabajo colaborativo y la aplicación de los contenidos a la tarea cotidiana de cada participante.

7. PROGRAMA / CONTENIDO TEMÁTICO

Encuentro 1 – Planificación en la universidad

- Definiciones de planificación.
- Planificar frente a «apagar incendios».
- Los cuatro momentos de la planificación estratégica situacional de Matus: explicativo, normativo, estratégico y táctico-operacional.

Encuentro 2 – Planificación y gobierno

- Triángulo de gobierno, los tres balances y los tres cinturones del gobierno según Matus.
- La planificación como proceso según Ander-Egg.
- El PED 2025-2029 como caso de estudio.

Encuentro 3 – Gestión por procesos

- Proceso: entradas, actividades y salidas.
- Procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Mapa de procesos.
- Identificación y mejora de procesos del propio ámbito de trabajo.
- La IAG en la gestión por procesos: en qué etapas puede apoyar y qué decisiones no deben automatizarse, según los Principios rectores de la Udelar y la Guía de la EdeG.

Encuentro 4 – Operaciones y mejora continua

- Las operaciones según Krajewski. Eficacia y eficiencia.
- Calidad del servicio.
- El ciclo de mejora continua PDCA de Deming (como se citó en Beltrán Sanz et al., 2002), aplicado a casos reales.

- Uso responsable de la IAG en las operaciones cotidianas: transparencia y declaración del uso, protección de datos personales e institucionales, verificación de los resultados.
- Presentación de la consigna del trabajo final.

8. SISTEMA DE EVALUACIÓN

- Participación en los encuentros sincrónicos.
- Trabajo final individual, entregado en la plataforma EVA hasta el viernes 11 de diciembre de 2026. Aplica los tres marcos a la realidad laboral de cada participante, en un máximo de dos carillas: aplicar al menos dos momentos de Matus a un problema del área de trabajo; describir un proceso propio con sus entradas, actividades, salidas y cuellos de botella; y proponer la mejora de una operación con el ciclo PDCA.

Uso de IAG en el trabajo final

Se admite el uso de IAG como apoyo: búsqueda inicial de información, organización de ideas propias y mejora formal del texto. Todo uso debe declararse al final del trabajo, indicando la herramienta utilizada, para qué se usó y cómo se revisó el resultado. No se admite delegar en la IAG el análisis, la argumentación ni las propuestas de mejora, ni ingresar en estas herramientas datos personales o información institucional confidencial.

Criterios: comprensión de los conceptos; aplicación a ejemplos concretos del propio trabajo; claridad y organización; reflexión crítica sobre la práctica laboral; viabilidad y fundamentación de las propuestas de mejora.

Requisitos de aprobación

- Asistencia mínima a 3 de los 4 encuentros sincrónicos.
- Aprobación del trabajo final, según la escala de calificación de la EdeG.

9. EQUIPO DOCENTE

Mg. María Noel Cordano. Escuela de Gobierno, Universidad de la República. Docente responsable.

10. BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Lumen Hvmanitas. Pp. 23-77.

Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M. A., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M. A. y Tejedor Panchon, F. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P. y Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor* (8.ª ed.; M. del P. Carril Villarreal, Trad.). Pearson Educación. Caps. 1 y 2.

Matus, C. (2020). *Adiós, señor presidente* (2.ª ed.). Universidad Nacional de Lanús. Cuadernos del ISCo, 12.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos: Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIC. Pp. 36-100.

Documentos institucionales y de referencia

Escuela de Gobierno, Universidad de la República. (2026). *Guía para el uso ético y crítico de inteligencia artificial generativa en la Escuela de Gobierno* (Versión borrador, propuesta para consideración de la Comisión Central de la Escuela de Gobierno).

UNESCO. (2022). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*. Adoptada el 23 de noviembre de 2021. UNESCO.

Universidad de la República. (2025). *Propuesta al país 2025-2029. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República*. Udelar.

Universidad de la República, Consejo Directivo Central. (2026). *Principios rectores para el uso de la inteligencia artificial en la Universidad de la República* (Resolución N.º 7 del 26 de mayo de 2026, Distribuido N.º 498/26).