MODELO DE GESTIÓN UNIVERSITARIA INTEGRAL
UNIVERSITY INTEGRAL MANAGEMENT MODEL

Mag. Danny Freira (danny.freira@fcea.edu.uy)
Universidad de la República, Uruguay

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo establecer y describir un nuevo Modelo de Gestión universitaria integral (MOGUI). El modelo tiene como propósito poner la gestión al servicio del desarrollo con calidad de las funciones sustantivas que deben realizar las Instituciones de Educación Superior (IES). En un marco de grandes cambios, estas organizaciones deben variar las formas de articular los propósitos, capacidades y personas con las demandas del contexto. Se desarrolla un estudio de caso específico para la Universidad de la República, Prorrectorado de Gestión (PRG). 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. 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 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: gestión universitaria, modelo de gestión, Instituciones de Educación Superior, gestión del conocimiento.

Abstract

The objective of this work is to establish and describe a new integral university management model (MOGUI). The purpose of the model is to put management at the service of the substantive functions that Higher Education Institutions (HEIs) must perform. In the context of significant changes, these organizations must vary the ways of articulating purposes, capabilities, and people with the demands of the context. A specific case study is developed for the University of the Republic, Pro-Rectorate of Management (PRG). The identified model consists of eight main dimensions in continuous interaction: plan, implement, measure, develop capabilities, learn, innovate, communicate, and cooperate. These dimensions must be managed in an orderly, transversal manner and recognize the simultaneity in which they occur. The most important findings are postulated, of which the most significant is the potential for change that the organization has shown in the form of articulated redarchies. It is considered pertinent that the PRG makes efforts to sustain the achievements achieved in terms of process change, organizational learning, and work in communities of practice as a way of bringing the externalization of knowledge and its processing as systematized knowledge to the entire organization.

Keywords: university management, management model, HIE, knowledge management

Introducción

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen un lugar preponderante en el desarrollo y la gestión del conocimiento de las sociedades donde están insertas. Este desafío es aún mayor para las Universidades públicas de Latinoamérica cuya legitimación social está estrechamente vinculada a la forma en que logran articular las necesidades de la sociedad con las crecientes exigencias académicas globales de calidad.

Contribuir al desarrollo social desde la gestión del conocimiento requiere visión, voluntad política, gobernabilidad y gestión en la dirección deseada. El desempeño organizacional, la capacidad de la organización de dar respuesta en forma oportuna, pertinente e innovadora en su contexto está indisolublemente asociada a la forma en que se organizan personas, capacidades y fines para la acción organizada.

La presente investigación presenta un Modelo de Gestión diseñado para el Prorrectorado de Gestión de la UdelaR que sistematiza el conocimiento exteriorizado por un amplio conjunto de personas. A partir de un conjunto de instancias compartidas se logra un diseño que aporta a la mejora del modo en que la producción de organización podría transcurrir para el logro de los fines propuestos. El modelo sintetiza y organiza el saber existente y aporta nuevas dimensiones necesarias para hacer frente a los desafíos de una economía basada en el conocimiento.

El desafío desde el inicio de la gestión del PRG fue trabajar en diseñar, planificar y coordinar acciones de gestión integral, con base en la articulación de actores y la comunicación permanente. 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, 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 y cargado de ambigüedades.

La gestión universitaria

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.

Veliz (2017) define a la gestión universitariaria 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, de acuerdo a las especificaciones de servicio que cada parte requiere.

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

Metodología

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).

Para este caso 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. 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 Prorrectorado 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 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).

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.

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[1] 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.

Componentes del modelo

Figura 1

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. Especifican el cómo ha de ser la educación. 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

[1] 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).

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

Un **segundo componente central del modelo es el propósito** negociado de la IES. 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. Cada dimensión contiene 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[2] 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.

Tabla 1: Dimensiones, metodologías y prácticas componentes del MOGUI

Dimensión	**Prácticas y metodologías**

[2] 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)

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).	**Acuerdos estratégicos:** 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.
	Articulación estratégica: 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.
Implementar: Esta dimensión tiene como propósito promover la acción articulada en torno al diseño y rediseño continuo de los procesos de apoyo a las funciones sustantivas para ejecutar lo planificado.	**Plan Directriz:** 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.
	Diseño organizacional: 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.
	Gestión Integral de los recursos (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.
Medir: 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.	**Autoevaluación estratégica:** se propone considerar el proceso de reflexión continua entre lo proyectado, lo realizado, lo no realizado y lo realizado impensado (Rodríguez Nebot, 1995).
	Medición del desempeño: 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.
	Tablero de Control: 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).
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	**Liderazgo Transformacional:** Refiere al modo desde el cual los líderes es preferible alienten, inspiren y motiven al personal a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer mirando hacia el futuro para encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos.

de los cambios, en el sentido de un desarrollo efectivo de competencias, estructuras a nivel individual, organizacional y social» (OIT, 2011).	**Desarrollo de carrera:** 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.
	Formación continua: Implica 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).
	Comunicación: 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.
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.	**Gestión de Proyectos:** 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).
	Metodologías ágiles. 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.
	Gestión del cambio. 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.
Aprender: 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.	**Comunidad de práctica.** «… 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
	Gestión de la información: 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.
Cooperar: es operar con otros por un propósito común. Esta dimensión supone un entramado que es a la vez físico, relacional,	**Gestión del campus:** creación, uso y desarrollo de espacios transversales físicos y tecnológicos, eliminando duplicaciones y fortaleciendo los servicios comunes.

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. Es el sistema nervioso de la identidad, donde transita toda la gestión de manera dinámica.	**Cogobierno:** 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).
	Articulación de la Red intra e interinstitucional: generar dispositivos comunicantes entre las configuraciones dinámicas que los integrantes diseñan para la resolución de problemas y gestión de asuntos complejos.
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.	**Rendición de cuentas:** 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.
	Tecnologías de la información y la comunicación 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.
	Ecosistema digital activado como escenario virtual en el que se da cuenta del acontecer de la gestión universitaria y sus propósitos.
	Gobierno Abierto: 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.

Conclusiones

Desde el punto de vista metodológico, 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. 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.

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. 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. La construcción del modelo y su puesta en común ha sido fruto de un proceso

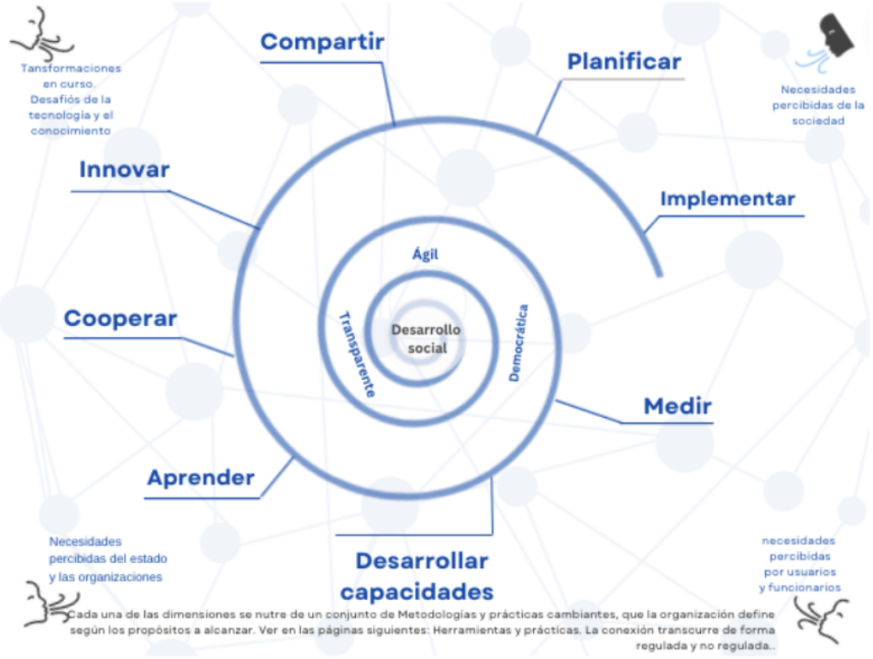
que fue colectivizando en diferentes instancias generando coincidencias y reflexiones entre las y los integrantes del espacio de articulación estratégica.

Limitaciones

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.

Anexo 1: Figura 1



Bibliografía

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

Contandriopulos, A., Champagne, F., Potvin, L., Denis, J., & Boyle, P. (1991). Preparar un proyecto de investigación. Barcelona, España: SG Ediciones.

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