ACTIVIDADES DEL POMLP Y PROPUESTA DE GESTIÓN

1. Actividades del POMLP

1.1 Antecedentes

En el período 2007-2010 se trabajó en un proyecto de inversiones para la UdelaR que, a partir del 2011, se convierte en un programa presupuestal y de trabajo para el quinquenio en curso.

Los universitarios que se han vinculado al mismo, en la etapa de proyecto, lo hicieron mayoritariamente desde sus responsabilidades de cogobierno. En la etapa de ejecución del programa, se entiende necesario incorporarlo a la estructura de gestión administrativa de la Universidad, dotándolo de herramientas y personas que aseguren su desarrollo. Lo anterior no debe significar que se pierda vinculación con el grupo cogobernado que lo impulsó.

Para esta nueva etapa, se parte de la acumulación lograda en estos tres años que puede resumirse en:

- la definición de un conjunto de edificios a construir, en todo el territorio nacional, en el quinquenio 2011-2015, cuya orientación general ha sido aprobada por el CDC;

- una estimación ajustada de los costos y necesidades de financiamiento, para la construcción de los mismos, a lo largo del quinquenio;

- un conjunto de obras, a ser ejecutadas en el 2011, a las que el CDC le asignó los fondos presupuestales que las mismas requieren;

- un programa presupuestal específico, que tiene asignados fondos anualmente en la ley de presupuesto, existiendo la posibilidad de que se incrementen las asignaciones anuales de acuerdo a lo establecido por la Ley de Presupuesto;

- un conjunto de obras en diferente grado de ejecución: obras del Plan de Obras Especiales (POE), edificios del Centro Universitario de la Región Este (Maldonado y Rocha), edificio para el Instituto de Producción Animal de Veterinaria (IPAV) en Libertad, aulario en el Centro Universitario de Paysandú (CUP), edificio para laboratorio en Paysandú, que permiten mostrar avances concretos en las rendiciones sociales de cuentas del 2010 y 2011;

- un conjunto de proyectos arquitectónicos en ejecución, algunos con resultados muy buenos y otros con dificultades importantes para concretarse ante dificultades de interpretación de las necesidades de los servicios y de ajuste al presupuesto disponible para los mismos;

- información sistematizada de costos de construcción, una metodología de trabajo y una persona contratada para que esta dimensión de los proyectos sea

incorporada en el proceso de elaboración de los mismos, a efectos de lograr uno de los objetivos conceptuales del POMLP, es decir, construcciones austeras y acordes con el nivel de inversión del Uruguay actual;

- una base de datos de las propiedades inmuebles de la Universidad que permita valorizar el patrimonio universitario y detectar las acciones necesarias para corregir los problemas de titulación que se han detectado.

En todas las líneas de trabajo reseñadas se consiguió avanzar en los años anteriores, siendo imprescindible, en esta etapa que se inicia en 2011, mejorar la gestión de los proyectos en todas sus fases, para lograr los objetivos planteados en el programa quinquenal.

El primer objetivo de este informe es mantener a la conducción universitaria informada acerca de los avances realizados, las tareas en curso y los planes para el mediano plazo en su estado actual de desarrollo. El segundo objetivo es presentar una propuesta para lanzar la necesaria reorganización de la gestión de este programa que haga posible un desarrollo sustentable del mismo.

1.2. Avances del Programa en 2010.

Durante el 2010, se concretaron avances en este Programa a pesar de no estar concluida la fase de planificación del mismo. A continuación, se detallan las acciones desarrolladas en 2010, en proyectos y obras, incluyendo obras POE y POMLP:

1. Obras desarrolladas en 2010 y que culminaron en el primer trimestre del 2011:
   - Facultad de Ciencias Sociales.
   - Aulario El Faro – 3º Etapa.
   - Facultad de Veterinaria - Aula de Capacitación en Ruta 1, San José.
   - Comedor Universitario Nº 1.
   - CURE Maldonado – Obras de pilotaje y cimentación y puente de acceso al predio.

2. Avances en 2010 de obras en curso :
   - Facultad de Química – Obras en ex Fábrica Uruguaya de Alpargatas.
   - Facultad de Medicina – Obras en ex Fábrica Uruguaya de Alpargatas.
   - Edificio en Ex Asilo Larrañaga – Rehabilitación y restauración del Portal Rabú.
   - Facultad de Artes – 3º Etapa.
   - Facultad de Odontología – Clínica Odontológica, 2º Etapa.
   - Facultad de Veterinaria – Instituto de Producción Animal de Veterinaria (IPAV), en Ruta 1, San José – Obras de pilotaje y cimentación.
   - Aulario Paysandú.
   - Polo Tecnológico de Pando.
   - Facultad de Psicología – Refacciones internas para Investigación.

3. Avances de proyectos y licitaciones en 2010 para obras que se inician en 2011:

- CURE Maldonado – Licitación adjudicada de obras de arquitectura de un edificio de 4.256 m2.
- CURE Rocha – Licitación adjudicada de obras de arquitectura de un edificio de 1.800 m2.
- Laboratorio en la Estación Experimental Mario A. Cassinoni (EEMAC) – Licitación adjudicada de obras de arquitectura de un edificio de 280 m2.
- Aulario El Faro – Licitaciones de equipamiento para adjudicar.
- Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería (INCO) – Licitación para adjudicar de un edifico de 1.800 m2.
- Parque Batlle – Anteproyecto terminado. Proyecto Ejecutivo en curso de un edificio de 16.000 m2.
- Facultad de Veterinaria – Instituto de Producción Animal de Veterinaria (IPAV) en Ruta 1, San José – Proyecto Ejecutivo en ajuste de un edificio de 3.400 m2.
- Aulario Paysandú – Anteproyecto de 2º etapa en desarrollo (6 aulas, baños y circulaciones mecánicas, 860 m2).
- Edificio en Ex Asilo Larrañaga – Programa edilicio en desarrollo.
- Futura sede de la Facultad de Veterinaria en Ruta 8 y 102 – Programa edilicio desarrollado.

El detalle de lo ejecutado en las obras y su financiamiento se presenta en el Cuadro 1 siguiente.

Cuadro 1
INVERSIÓN EJECUTADA Y COMPROMETIDA EN 2010 Y SU FINANCIAMIENTO
Datos estimados a ajustar al cierre del ejercicio. En miles de $ a diciembre del año.

		miles $
1.1 INVERSIÓN EJECUTADA EN EL AÑO		**100.522**
1.2 FINANCIAMIENTO		
FONDOS 1.1.		
POE 1.1	20.700	
CCI Paysandu	4.000	
CCI Rocha	7.000	
FONDOS 1.2.		
Mayor Recaudación ART. 542	18.000	
POMLP	12.000	
POE 1.2	41.300	
FUENTES EXTRAORDINARIAS		
Donacion IMMaldonado e Intendente	29.000	
Ahorro 542	100.000	
TOTAL FINANCIAMIENTO		**232.000**
1.3 INVERSIÓN COMPROMETIDA A EJECUTAR		**131.478**

1.3. Desarrollo del Programa en 2011.

En 2011, se han planificado las acciones que se detallan a continuación. Las mismas fueron puestas a consideración del CDC, en la sesión del 21/12/2010,

en la que se autorizó su ejecución con los recursos asignados al POMLP. En resumen: se prevé avanzar en distintas etapas de obras en edificios en el interior del país (CURE Rocha, CURE Maldonado , laboratorio en la EEMAC y aulario en Paysandú), la culminación de etapas de obras en dos centros de Montevideo (Artes y Odontología), un avance significativo del INCO, y el inicio de una de las grandes obras del quinquenio consistente en un conjunto de edificios en el Parque Batlle destinados a la Escuela de Nutrición y Dietética, a la Escuela Universitaria de Tecnología Médica (EUTM) , a la Escuela de Parteras de la Facultad de Medicina, y a la Facultad de Enfermería.

El detalle de obras a realizar durante el 2011 es el siguiente:

- CURE Maldonado – Inicio de obras el 15/01/2011. Culminación de obras de sectores destinados a los investigadores del polo de desarrollo, consistentes en laboratorios y oficinas (Bases 3 y 4). Obras de sectores destinados a enseñanza, administración y gobierno, que culminan en 2012 (Bases 1 y 2).
- CURE Rocha – Inicio de obras el 07/02/2011. Se estima realizar un 50% de avance de obras en 2011. Se trabaja para lograr que el avance previsto se traduzca en la concreción de una etapa utilizable en 2012.
- Laboratorio EEMAC – Inicio de obras el 01/02/2011. Se estima realizar la totalidad de la obra en 2011. Se realizarán en el año licitaciones para la provisión de equipos de acondicionamiento de aire e infraestructuras.
- Facultad de Artes – Culminación obras de la 3º etapa e inicio de la 4° etapa.
- Predio del Ex Asilo Larrañaga – Continuación de obras de consolidación y recuperación del Portal Rabú (patrimonio histórico nacional).
- Facultad de Psicología – Culminación de obras de refacción interna para Investigación.
- Facultad de Odontología – Culminación de 2º etapa de obras de la Clínica Odontológica.
- Aulario El Faro – Obras de equipamiento e infraestructuras.
- Facultad de Ciencias Sociales – Obras de equipamiento e infraestructuras.
- INCO – Inicio de obras en el primer semestre de 2011. Se estima un 80% de avance de las obras en 2011.
- Facultad de Enfermería y Escuelas Médicas en Parque Batlle – Culminación del Proyecto Ejecutivo. Llamado a licitación de obras y comienzo de las mismas en el último trimestre de 2011.
- Facultad de Veterinaria – Instituto de Producción Animal de Veterinaria (IPAV) en Ruta 1 – Culminación de las obras de pilotaje y cimentación. Licitación de obras y comienzo de las mismas en el segundo semestre de 2011.
- Aulario Paysandú – Licitación de obras y comienzo de las mismas en el segundo semestre de 2011.
- Edificio en Ex Asilo Larrañaga – Anteproyecto y avance en Proyecto Ejecutivo.
- Nueva sede de la Facultad de Veterinaria en Ruta 8 y 102 – Validación del programa, anteproyecto y avance en Proyecto Ejecutivo.

- Inicios de etapas de obras en:

- Facultad de Química – Obras en ex Fábrica Uruguaya de Alpargatas.
- Facultad de Medicina – Obras en ex Fábrica Uruguaya de Alpargatas.
- Edificios de la futura Facultad de Artes (4 ª etapa).
- Polo Tecnológico de Pando.

- Avances en proyectos y licitación de:
  - CURNE Rivera.
  - CURE Treinta y Tres.
  - CURNE Tacuarembó.
  - CURE Rocha (2 ª etapa).

El Cuadro 2 muestra el resumen de la inversión propuesta para el 2011 (incluyendo la estimación por variación de precios de la construcción) y el financiamiento previsto.

Cuadro 2 – PROPUESTA DE INVERSIÓN A EJECUTAR EN 2011 Y SU FINANCIAMIENTO

Datos estimados. En miles de $ a diciembre del año corriente.

		miles $
INVERSIÓN PREVISTA EN EL AÑO		**425.785**
FINANCIAMIENTO		
FONDOS 1.1.		
POE 1.1	20.700	
CCI Rocha	7.000	
FONDOS 1.2.		
Mayor Recaudación ART. 542	23.000	
POMLP	12.000	
POE 1.2	41.300	
FUENTES EXTRAORDINARIAS		
LEY DE PRESUPUESTO (Art. 687)	256.000	
INVERSIÓN COMPROMETIDA AÑOS ANTERIORES	131.478	
TOTAL FINANCIAMIENTO		**491.478**
INVERSIÓN COMPROMETIDA A EJECUTAR		**65.694**

1.4. Planificación del quinquenio 2011- 2015.

La planificación del quinquenio se detalla en el siguiente esquema y, como toda planificación, será ajustada durante la ejecución. Resulta importante destacar que la viabilidad de la misma es altamente dependiente de que se cuente con una estructura de gestión acorde al nivel de actividad que este Programa requiere.

INTERVENCION	Zona	Superficie m^2	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
			Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Área C-Tecnológica: Quimica Ex Alpargatas	Goes	2.700		EQUIP		ie				EQUIP				
Área Salud: Medicina Ex Alpargatas	Goes	4.600		EQUIP			ie	EQUIP				EQUIP		
Bioterio Central	P.Batlle o MalvinN.	500												EQUIP
Área Social: Ex Asilo	Cordón	11.000						ie		EQUIP				EQUIP
Área Social: Facultad CCSS fin	Cordón	1.300		EQUIP										
Área Artística: Artes finalización	Cordón	5.920			EQUIP			ie				EQUIP		
Área C-Tecnológica: INCO y Estructuras	Parque Rodó	3.000				EQUIP					EQUIP			
Área C-Tecnológica/Social: FARO fin	Parque Rodó	1.600		EQUIP										
Área Salud: Parque Batlle	Parque Batlle	16.000				ie		EQUIP		EQUIP		EQUIP		EQUIP
Área Salud: Odontología	Parque Batlle	1.100				EQUIP								
Area Agraria: VETERINARIA Ruta 8&102	Ruta 8 y 102	13.000						ie		EQUIP				EQUIP
Area Agraria: IPAV y Aula Capacitación	San Jose	3.110				ie			EQUIP					
CURE Maldonado 1º	Maldonado	4.000			ie			EQUIP						
CURNE Rivera 1º	Rivera	3.000								ie		EQUIP		
CURE Rocha 1º Y 2º	Rocha	3.000			ie		EQUIP			EQUIP				
CURE Treinta y Tres	Treinta y Tres	1.000					ie			ie	EQUIP			
CURNE Tacuarembó 1º	Tacuarembó	1.500					ie	EQUIP						
CURNO - a construir en predio de EEMAC	Paysandu	500				ie		EQUIP						
CCI - Rivera - Tecnólogo madera	Rivera	150			EQUIP									
CCI - Aulario CUP Paysandu 2º y 3º	Paysandu	1.050			ie		EQUIP							
CCI - Laboratorio en la EEMAC	Paysandu	280			EQUIP									
Área C-Tecnológica PCTP	Canelones	3.266										EQUIP		
Área Salud: Psicología - Investigación	Cordón	200				EQUIP								
EJECUCIÓN SEMESTRAL	(miles de $ - a julio 2010)		39.615	57.540	143.741	245.923	192.488	336.490	230.735	284.298	304.008	298.702	210.575	239.947
EJECUCIÓN ANUAL	(miles de $ - a julio 2010)		**97.155**		**389.663**		**528.978**		**515.033**		**602.710**		**450.523**	
EJECUCIÓN 2010-2015	(miles de $ - a julio 2010)												**2.584.062**	

Viabilidad | Anteproy., Proy. Básico y Ejecutivo | Licitación,Adjudicación,Contratación | Obra edilicia | ie Infraestructuras | EQUIP Equipamiento

Para cada proyecto se analizan las siguientes etapas:

- Viabilidad[1].
- Anteproyecto, Proyecto Básico y Ejecutivo.
- Licitación, Adjudicación y Contratación.
- Obras.

Y se consideran, dentro de la inversión correspondiente a cada proyecto/obra, los siguientes componentes:

- Inversión en obras edilicias.
- Inversión en equipamiento.
- Inversión en obras de Infraestructura.
- Costos de gestión del proceso.
- Costos asociados a mudanzas de servicios y otros gastos directos asociados.

Se presentan, en el Cuadro 3, para cada proyecto, los valores de inversión previstas en el quinquenio, detallando lo ejecutado en 2010, lo que se prevé ejecutar en 2011, y las previsiones para el período 2012-2015, incluyendo el ajuste estimado por incremento de precios.

[1] La etapa de Viabilidad es la de definición de programa, cuantificación de superficies y evaluación de los emplazamientos de los edificios y las necesidades de infraestructuras en función del lugar específico del edificio.

Cuadro 3 .

Inversión del POMLP por proyecto y por períodos de tiempo

INTERVENCION	DESGLOSE POR AÑOS **Inversión total** (miles de $ julio 2010) Ejecutado 2010	A ejecutar 2011	Ejecución 2012-2015
Área C-Tecnológica: Quimica Ex Alpargatas	6.217	**13.887**	44.277
Área Salud: Medicina Ex Alpargatas	6.217	**536**	56.368
Bioterio Central	0	**0**	25.286
Área Social: Ex Asilo	0	**0**	367.974
Área Social: Facultad CCSS fin	14.338	**0**	198
Área Artística: Artes finalización	15.209	**8.901**	106.413
Área C-Tecnológica: INCO y Estructuras	0	**64.507**	33.159
Área C-Tecnológica/Social: FARO fin	24.012	**0**	332
Área Salud: Parque Batlle	0	**55.281**	472.271
Área Salud: Odontología	6.839	**25.239**	439
Area Agraria: VETERINARIA Ruta 8&102	0	**0**	525.794
Area Agraria: IPAV y Aula Capacitación	4.738	**38.729**	70.553
CURE Maldonado 1º	11.126	**66.273**	61.201
CURNE Rivera 1º	0	**0**	115.306
CURE Rocha 1º Y 2º	0	**44.771**	59.179
CURE Treinta y Tres	0	**0**	37.760
CURNE Tacuarembó 1º	0	**0**	58.653
CURNO - a construir en predio de EEMAC	0	**16.303**	10.993
CCI - Rivera - Tecnólogo madera	0	**3.143**	37
CCI - Aulario CUP Paysandu 2º y 3º	0	**22.771**	9.566
CCI - Laboratorio en la EEMAC	0	**10.326**	124
Comedor Universitario Nº 1			
Área C-Tecnológica PCTP	8.458	**12.910**	41.276
Área Salud: Psicología - Investigación	0	**6.088**	84
Subtotales a julio 2010 (miles de $)	**97.155**	**389.663**	**2.097.244**
Ajuste estimado	**3.367**	**36.121**	**485.831**
TOTALES A PRECIOS CORRIENTES DE CADA AÑO	**100.522**	**425.785**	**2.583.074**

La implementación del POMLP en el quinquenio implica realizar las inversiones en construcción, instalaciones anexas, mobiliario y otros conceptos relacionados, por un monto varias veces superior al que actualmente ejecuta la UdelaR en estos conceptos.

La estructura de gestión actual de estas inversiones es absolutamente insuficiente y adolece de problemas importantes, por lo que es necesario reformularla y reestructurarla de forma que el programa sea viable.

A continuación se presentan algunas ideas acerca de la estructura de gestión considerada necesaria para llevar adelante el POMLP en una metodología de gestión por proyectos que se presenta en el Anexo 1. Estas ideas fueron elaboradas conjuntamente con los integrantes de la Unidad Técnica del POMLP, la Arq. Adriana Gorga y el Cr. Elbio Scarone, y se contó con la

colaboración de la Cra. Sara Gerpe en cuanto a comentarios sobre la estructura organizativa y a la descripción de los cargos a proveer.

2. Propuesta de estructura para la gestión del POMLP.

2.1 Introducción

Se presentan a continuación algunos comentarios relacionados con la propuesta de estructura organizativa del POMLP, exponiéndose en Anexo 1 las principales características de la metodología de gestión propuesta y en el Anexo 2 las funciones y cometidos de los órganos propuestos.

2.1.1 Proyectos y su ejecución

Un proyecto constituye una operación de envergadura y complejidad, que se acomete para realizar una obra de importancia. El proyecto se identifica por tanto por un conjunto de aspectos característicos que lo diferencian de otras actividades de tipo continuo, entre otras:

- Entidad, tamaño y alcance.
- Medios importantes, variados y cambiantes.
- Dinamismo y evolución de cuantos trabajan en él.
- Influencias externas.
- Riesgo

En ese sentido la ejecución de proyectos implica una atención concentrada y con suficiente intensidad, sin dispersar tiempo y preocupación entre objetivos diversos y combinando adecuadamente los aspectos técnicos de los mismos con los de gestión.

En este marco conceptual es que esta propuesta supone la existencia de un responsable en cada proyecto, que lo dirija e impulse, siendo responsable de la consecución de los objetivos del mismo. Esta figura tiene un papel decisivo en la planificación, ejecución y control de las actividades del proyecto y en el logro de los objetivos propuestos. Es el responsable de administrar los recursos para alcanzar los objetivos. Es además el responsable de gestionarlos para lograr que se realice con la máxima eficacia y eficiencia.

2.1.2 Responsabilidad por la Ejecución

En general la autoridad y responsabilidad por la ejecución de las actividades del proyecto se suele asignar a un órgano de carácter individual.

Esta decisión se fundamenta en el hecho que la calidad de la ejecución de los proyectos se asocia necesariamente al proceso de dirección que la posibilita. Si un proyecto supone un compromiso complejo, inusual y de envergadura es evidente que requiere de una atención concentrada y de intensidad, que asegure una toma de decisiones oportuna y comprometida para el logro de los objetivos del proyecto.

Ello implica tiempo, dedicación y sobre todo responsabilidad por el logro de los resultados fijados. En ese sentido el Responsable del Proyecto debe conocer en todo momento el grado de avance del mismo y en caso que se produzcan desviaciones tomar las medidas en forma oportuna, disponiendo de los recursos necesarios. Es inútil el esfuerzo aplicado en medir las desviaciones si la dirección del proyecto no tiene la autoridad necesaria para tomar las medidas correctivas. Entre sus competencias se destacan: experiencia y conocimientos técnicos, capacidad de gestión y decisión, capacidad de trato y relacionamiento con las personas involucradas en el mismo.

Dado que el POMLP supone un número importante de proyectos, diversos en muchos aspectos, pero a la vez necesariamente desarrollados en el marco de un plan coordinado hacia adentro y hacia fuera de la Universidad, es necesario mantener una fuerte coordinación entre los mismos, se propone la existencia de un Coordinador de los Responsables de proyectos POMLP.

2.1.3 Aspectos administrativos relacionados a la ejecución

La ejecución de proyectos edilicios y sus componentes asociados (infraestructuras, equipamiento, etc) tiene particularidades y especificidades. La información necesaria para su eficiente administración requiere ser preparada y presentada para posibilitar la toma de decisiones por parte de los órganos de dirección política del POMLP y de los responsables de los proyectos. En este sentido la propuesta incluye la existencia de un área de apoyo administrativo cuyo objetivo será propiciar un desarrollo eficiente y eficaz de todos los procedimientos administrativos, financieros y contables de los proyectos POMLP.

2.2 Propuesta de estructura

Se propone una estructura para el POMLP, que tendrá como cometido central la gestión del Plan. La misma establecerá definiciones operativas guiadas por los lineamientos políticos y directivas de los espacios cogobernados específicos vinculados al POMLP (Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP) y por los restantes órganos generales de la UdelaR.

A continuación se presentan los distintos componentes de la estructura, su integración y una descripción breve de sus funciones y cometidos. En el Anexo 2 se desarrollan con mayor profundidad estos aspectos. En caso de implicar contrataciones se sugiere el tipo de cargo asociado a las mismas.

2.2.1 Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP.

Sus funciones serán las que actualmente posee el Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP. Esta comisión sería designada por el CDC para establecer los grandes lineamientos de acción del POMLP y para, posteriormente, controlar que los mismos efectivamente se estén llevando adelante.

Se propone que esté integrada con representantes de los órdenes y de las macro áreas, y por la Dirección Ejecutiva del POMLP.

2.2.2 Dirección Ejecutiva del POMLP

Su responsabilidad será la ejecución de los del POMLP en su conjunto, siendo el organismo ejecutor de las decisiones de la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP. Estaría desarrollando la tarea que hasta el momento desarrolla el Comité de Implementación.

Esta Dirección Ejecutiva estará compuesta por tres integrantes: el Director General de la Dirección General de Arquitectura (DGA), el Por Rector de Gestión Administrativa y un Coordinador General.

Se entiende conveniente que el Director de la DGA forme parte de esta Dirección Ejecutiva, dada la vinculación estrecha entre los objetivos y procesos enmarcados en el POMLP y los que corresponden a la DGA.

Se propone, asimismo, que el Pro Rector de Gestión Administrativa participe de esta Dirección Ejecutiva para asegurar la vinculación política del POMLP con el resto de la estructura universitaria.

Finalmente, se considera necesario que participe en ella un Coordinador General a los efectos de lograr dos objetivos: obtener la operatividad propuesta para esta Dirección Ejecutiva y personalizar la responsabilidad de conducción de la misma.

La aplicación de órganos colectivos en la dirección de programas tiene desventajas pero también se justifica por múltiples razones. Constituye una indudable ventaja la posibilidad de toma de decisiones en base a la deliberación en grupo. Cuando un grupo de personas examina un tema se produce un intercambio de ideas y experiencias estimulante que deriva en mejores resultados de los que podrían obtenerse si lo considera una sola persona. Por otra parte muchos de los problemas involucran áreas administrativas diversas, de forma que requieren más experiencia y juicio que si lo resuelve una sola persona.

Asimismo se logra la representación de diversos colectivos con intereses y enfoques diferentes.

La coordinación de actividades es otro motivo que justifica el funcionamiento de una Dirección Ejecutiva colectiva. La dificultad de coordinar planes entre diversas unidades puede avanzarse en forma importante en el marco de reuniones periódicas, de forma que se logre una actuación general más eficaz. Asimismo constituye un medio idóneo de trasmisión de información más eficaz y un medio para hacer participar a los diferentes involucrados en la toma de decisiones asegurando un mayor involucramiento.

Un órgano colectivo puede generar algunos desvíos en el sentido de demandar más tiempo para la toma de decisiones, posibilitar cierta dilusión de responsabilidades entre sus integrantes, o limitar la capacidad de liderazgo de

los que participan en la misma; sin embargo es posible aminorar el efecto de estos posibles desvíos con una adecuada división de tareas y una buena coordinación entre los integrantes de la misma.

En consideración de todo lo expuesto en esta propuesta se opta por una Dirección Ejecutiva colectiva sugiriendo que la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP evalué su desempeño y sugiera que el mismo continúe siendo colectivo o se convierta en un cargo individual una vez avanzada la ejecución del POMLP.

2.2.3 Asesoría de las Direcciones Generales

Esta Asesoría se reunirá, a solicitud de la Dirección Ejecutiva o del Coordinador General del POMLP, a los efectos de asesorar en temas vinculadas a la función de las Direcciones que la integran, y que se relacionan con la temática del POMLP.

Estará integrada por la DGPLAN, la DGJ y la DGAF. La DGA integra la Comisión Directiva por lo cual no es necesaria su incorporación en este órgano asesor.

Otras divisiones administrativas de la estructura universitaria (Contaduría, Suministros, Personal) deberán ser convocadas para el tratamiento de temas específicos.

2.2.4 Asesoría para la evaluación y reformulación del POMLP

Esta Asesoría tendrá un conjunto de cometidos vinculados a la evaluación y planificación presente y futura del POMLP.

En primer lugar se encargará de analizar el POMLP - avalado por el CDC y por el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo en el Presupuesto Quinquenal 2011-2015- a los efectos de evaluar el grado de avance del mismo en el período y por años. Elaborará distintos indicadores para evaluar el avance del Plan y establecer criterios para corregir los desvíos que se puedan ir generando.

En segundo término, y vinculado al aspecto anterior, esta Asesoría analizará posibles reformulaciones del Plan atendiendo a situaciones concretas que se vayan presentando en el transcurso del período quinquenal y que determinen nuevos supuestos a tener en cuenta que incidirán en el tipo de obras y en la dimensión de las mismas.

Un tercer aspecto de estudio por esta Asesoría sería la formulación del Plan para el segundo período quinquenal, o sea durante 2016 – 2020 teniendo en cuenta los avances que se generen durante el quinquenio en curso.

Deberá actuar asesorando a la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP e interactuar con la Dirección Ejecutiva del POMLP con el objetivo de incorporar en la evaluación y planificación la ejecución de las obras del quinquenio.

2.2.5 Área de Ejecución de Proyectos

Para ser operativa, la Dirección Ejecutiva necesita disponer de información y herramientas de gestión que le permitan avanzar eficientemente en la ejecución del plan. Para ello dispondrá de dos áreas de trabajo que dependerán de ella: un Área de Ejecución de Proyectos y un Área de Apoyo Administrativo. Estas Áreas serán coordinadas por el Coordinador General.

El equipo de trabajo que participe de esta Área constituye la principal herramienta de cambio en la gestión de proyectos en la UdelaR.

El Área se integrará con un Coordinador de la misma y con los Responsables de Proyectos.

Los Responsables de Proyectos pueden tener a su cargo una o varias obras, dependiendo del tamaño y complejidad relativa de las mismas, su localización geográfica, la etapa de implementación en la que se está, etc. En principio, se puede pensar en un criterio general de un Responsable por cada proyecto mayor a 10.000 m2 y, los de menor tamaño reunirlos por alguna característica especial (proyectos en las sedes del interior, proyectos ex POE, etc.). En el primer quinquenio se estima que podrían ser necesarios alrededor de siete responsables de proyectos.

Los **Responsables de Proyectos** pueden ser tanto funcionarios y/o técnicos de la plantilla de la Universidad como técnicos contratados para el desarrollo de proyectos específicos, como en el caso de los concursos. En todos los casos, deben responder al POMLP por intermedio del Coordinador del Área de Ejecución de Proyectos. Será el encargado de brindar toda la información sobre la marcha de los proyectos a su cargo y de que se ejecuten las decisiones adoptadas por los órganos respectivos que le serán informadas por el Coordinador del Área.

El Coordinador debe lograr articular la evolución de los proyectos según los criterios establecidos por la Dirección Ejecutiva del POMLP y según el cronograma previsto para el mismo.

Considerando que la restricción presupuestal y el tema costos son de fundamental importancia para el POMLP, que los mismos deben estar presentes en cada etapa de ejecución de los proyectos, y que debe existir una gestión de los mismos que trascienda las particularidades de cada proyecto, se propone la existencia de una **Asesoría en Costos.** Los integrantes de la misma trabajarán en interacción permanente con cada uno de los Responsables de Proyectos, en tanto que el encargado de este equipo trabajará directamente vinculado al Coordinador del Área de Ejecución de Proyectos.

2.2.6 Área de Apoyo Administrativo

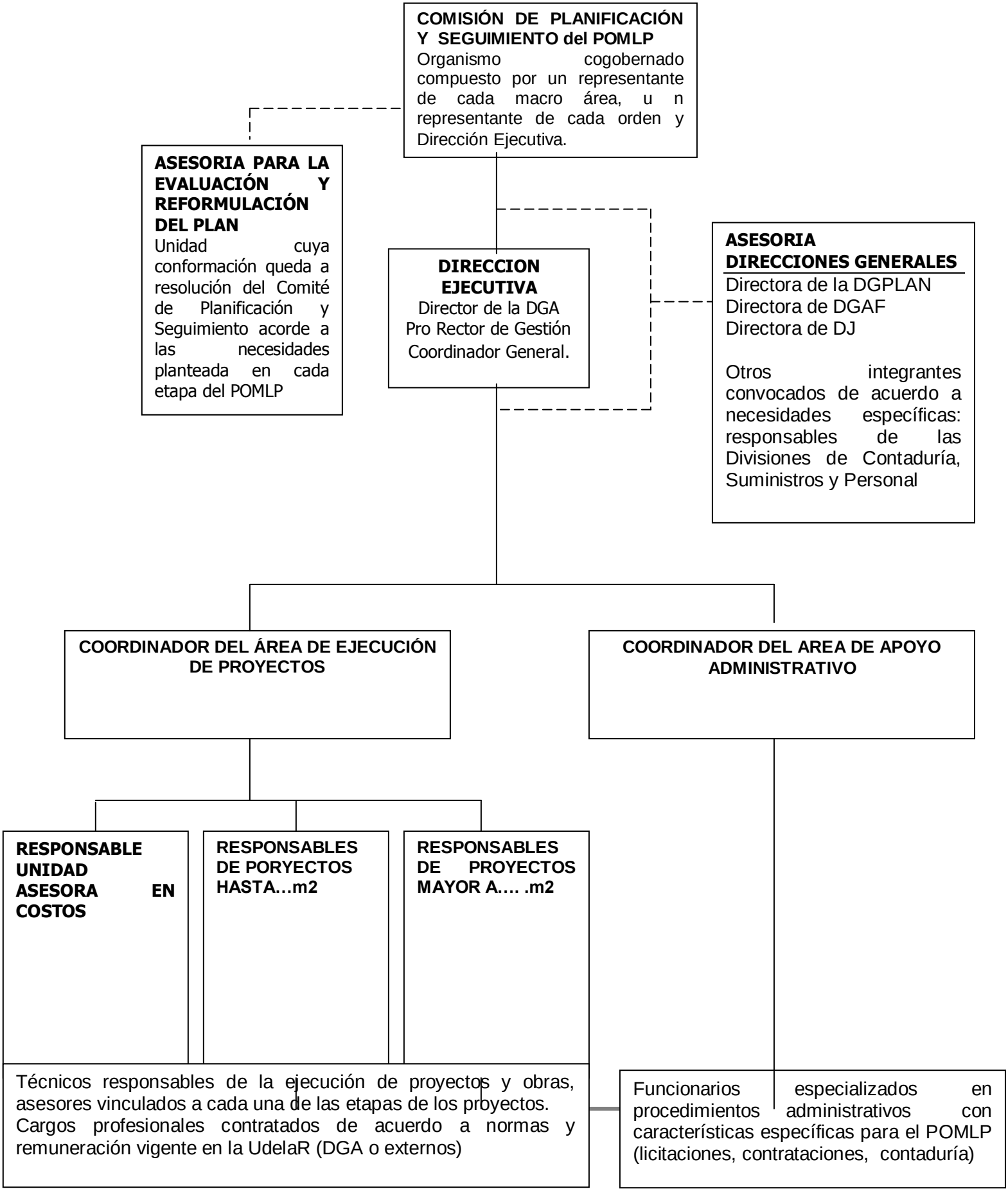
Será dirigida por un Coordinador que actuará con funcionarios técnicos y/o administrativos, se supone que en su mayoría, ya formarán parte de los cuadros funcionales de la UdelaR, y serán seleccionados por su

especialización en los procedimientos administrativos que requiera el POMLP. Esta propuesta se fundamenta en facilitar la marcha de los proyectos, y para esto se hace necesario contar con personas con capacidad de gestionar diversidad de aspectos de apoyo a los mismos, tales como licitaciones, compras directas, contrataciones, pagos a empresas, presentación de documentación y pagos, así como de generar información de ejecución por proyecto.

El Coordinador de esta Área de Apoyo, además de coordinar las distintas funciones anteriores, deberá ajustar su accionar a las pautas generales que le transmita el Coordinador General.

En el Gráfico 1 adjunto se presentan los distintos órganos vinculados al POMLP. Se distinguen en el mismo tres ámbitos: el de dirección (tanto de política universitaria como técnica) compuesta por la Comisión de Planificación y Seguimiento y por la Dirección Ejecutiva, el de coordinación (el Coordinador General. y los Coordinadores de las Áreas de Ejecución y las de Apoyo Administrativo) y el de ejecución (Coordinadores de Áreas, Asesoría en Costos, Responsables de Proyectos, arquitectos, asesores, técnicos y funcionarios en tareas de apoyo varias).

Gráfico 1- ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL POMLP



2.3 Costo y financiación de la estructura

Los costos estimados del POMLP incluyen financiamiento del entorno del 8 % de la inversión para gestión de la misma. En este sentido, la estructura que se propone debe ser financiada con esta previsión.

Actualmente, existen recursos humanos asignados a estas tareas, los mismos están financiados con fondos del presupuesto regular de la UdelaR (unidad técnica del POMLP, Director de la DGA y otros cargos de esta estructura, Pro Rector de Gestión Administrativa y cargos de la estructura de gestión central de la UdelaR, asesores, arquitectos, arquitectos primera experiencia laboral). Se propone integrar estos recursos con nuevos recursos humanos a incorporar, con perfiles específicos acordes a las necesidades del POMLP.

Los cargos a proveer serán objeto de concursos, contrataciones, compensaciones y/o extensiones horarias de acuerdo a los que defina la conducción universitaria en cada caso.

El Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP realizó una primera estimación del costo anual de la estructura de gestión que propone. En el Anexo 3 se presenta esta primera estimación suponiendo una estructura de cargos acorde a las necesidades de un plan en funcionamiento pleno.

Un 30% de esta estructura ya está instalada y podría estar en funcionamiento de inmediato; el resto es necesario conformarla a medida que avanza la ejecución del POMLP. Para los nuevos cargos deberán desarrollarse los concursos, extensiones y/o designaciones que defina la conducción universitaria en cada etapa.

La inversión promedio anual a ejecutar por este programa se calcula en $ 480 millones, el costo total anual estimado de la estructura propuesta se estima en el entorno de $ 22 millones, es decir aproximadamente un 4,6 % de la inversión anual prevista, monto sin duda muy importante pero bastante por debajo de lo que fue calculado en el costeo del plan donde se incluía un componente de gestión estimado en un 8% de la inversión, basándose en planes desarrollados por otros organismos de la enseñanza.

En el año 2011 se estima que la erogación por la estructura propuesta, si se iniciara el proceso de instalación de la misma en los próximos meses, estaría en el entorno de $ 9 millones.

Resumen final

Este informe es el resultado de un proceso de análisis y debate prolongado dentro del Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP. Se han involucrado en este proceso diversos actores universitarios, por tanto seguramente refleja su carácter de construcción colectiva. Su principal objetivo es justificar la necesidad de mejorar sustancialmente la gestión de la inversiones en infraestructura y presentar una propuesta de estructura de gestión que pueda sostener la implementación y ejecución del programa

presupuestal “Inversión en Infraestructura Edilicia- POMLP” en el quinquenio en curso.

Anexo 1. Algunas características generales para la estructura de gestión del POMLP

1. Características de la metodología propuesta

La misma tiene dos componentes principales:

1) Está basada en la metodología de gestión por proyecto.
2) Está adecuadamente articulada e integrada en la estructura administrativa existente. No deben duplicarse pero sí especializarse y sistematizarse las actividades y/o procedimientos relacionados a la gestión de los proyectos incluidos en el POMLP

2. Concepto de metodología de gestión de proyectos

Esta metodología **s**upone integrar y sistematizar los procesos de planificación, coordinación, dinamización, organización y administración de los recursos, de forma tal que un proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, logrando la calidad esperada.

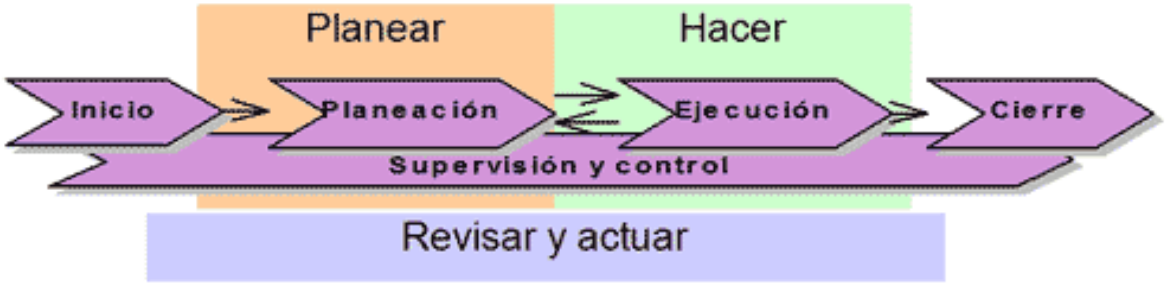
Cada **Proyecto** es definido un edificio universitario, desde que es definido como necesario por la conducción universitaria hasta que está en funcionamiento.

La propuesta es que cada proyecto sea gestionado por un **Responsable de Proyecto**.

El Responsable de Proyecto es quien está a cargo del/de los proyecto/s a lo largo de todo el ciclo del mismo**.** Es responsable de la marcha del conjunto, y por tanto, en cualquier momento puede responder por todos los aspectos del mismo, y tiene a su cargo la responsabilidad final en la toma de decisiones en cada uno de los aspectos. No necesariamente participa de manera directa en las actividades que producen el resultado final, en vez de eso se esfuerza por mantener el progreso y la interacción mutua productiva de los participantes de manera de disminuir los riesgos de fracaso.

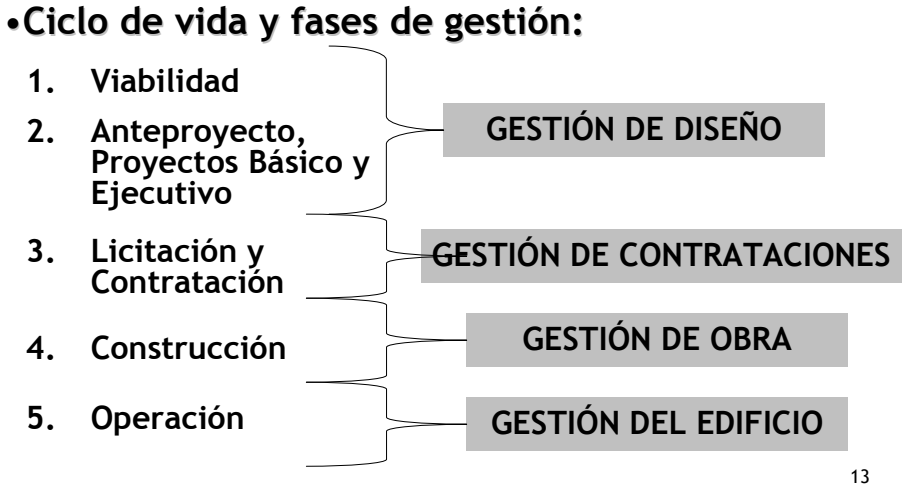
Requisitos de responsables de proyecto: perfil capacidad de delegar, atento a todos los temas, capacidad de coordinar técnicos, asesores, funcionarios, capacidad de negociar con empresas, subcontratos, técnicos vinculados a las distintas etapas del proyecto.

El siguiente esquema plantea las distintas fases que se conciben para un proyecto y cuales son las acciones previstas en ellas. El Responsable de Proyecto tiene como cometido principal el transcurso coordinado e informado de las distintas fases.



3. Ciclo de vida de un proyecto y fases de gestión

En el esquema siguiente se presentan las distintas fases de gestión de un proyecto y las tareas a las cuales se vinculan.



3.1. Fase Gestión de diseño

VIABILIDAD–Anteproyecto–ProyectoBásico–ProyectoEjecutivo

- Correcta definición del alcance de todos los aspectos a evaluar en el proyecto:
  - El edificio y sus necesidades
  - Las infraestructuras requeridas
  - Las condiciones especiales del lugar
  - Los aspectos ambientales a tener en cuenta

  a fin de evitar problemas en la etapa de obra por falta de información completa y resolución de condiciones del edificio y del lugar

- Adecuadamente articulada con los encargados del diseño y sus asesores técnicos

- Orientada a lograr edificios sustentables (ambiental y económicamente)

- Respetando los criterios adoptados en la elaboración del plan:
    - construcción de edificios orientados a un uso flexible (denominados "plataformas")
    - inversión austera y acorde con las posibilidades y los planes de inversión pública del Uruguay
    - programas que permitan un desempeño eficiente y adecuado de las 3 funciones básicas, con áreas adecuadas y no excesivas
    - soluciones constructivas racionales con materiales durables y de bajo mantenimiento

3.2. Fase Gestión de contrataciones

Licitaciones y contrataciones

- Mejoras sustantivas en los procedimientos de adquisiciones (licitaciones, contrataciones…) que tiendan a :

    - Reducir plazos de los mismos dependientes de la gestión interna de estos procesos

    - Estandarizar fórmulas que contribuyan al punto agilizar el proceso y las mejores condiciones para cubrir los riesgos para la institución (pliegos estándares, criterios comunes, mecanismos ágiles de respuesta a las ofertas)

    - Establecer mecanismos que coloquen a la UdelaR en mejor situación para obtener productos de calidad a precios adecuados, enmarcado en la normativa legal vigente

3.3. Fase Gestión de obras

Construcción

- Mejoras sustantivas en los procedimientos de control de ejecución de las obras que tiendan a:

    - Optimizar plazos de ejecución de las mismas

- Eliminar ineficiencias en el uso de los recursos financieros disponibles:
    - Eliminar sobrecostos por modificaciones o adicionales
    - Eliminar sobrecostos por ajustes paramétricos derivados de la extensión en el plazo de ejecución de las obras

- Implementar mecanismos de control del avance de obras que permitan anticipar problemas evitando demoras en el proceso e instancias de litigio con empresas, subcontratistas y asesores

3.4. Fase Gestión del edificio

Operación (uso del edificio)

- El efectivo uso de un edificio tiene que ver con:

    - gestión de espacios, cómo y cuándo se utilizan los edificios universitarios;

    - mantenimiento adecuado y oportuno, entendiendo por tal el mantenimiento que se hace a una instalación o a un componente constructivo antes de llegar al deterioro o rotura del mismo.

- Esto incluye:

    - Gestionar los espacios optimizando el uso de las aulas y de los gabinetes de investigación. No deben haber “horas muertas” para lo cual esta componente debe ser adecuadamente coordinada con las Áreas Académicas de los servicios;

    - Priorizar el mantenimiento programado, lo que se conoce como “Preventivo” evitando que el mantenimiento se realice cuando se llega a la rotura de la instalación o deterioro del sistema constructivo el cual suele ser de mayor costo y suele alterar el uso de los edificios.

Anexo 2. Funciones y cometidos de los órganos propuestos en la Unidad del POMLP

1. Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP.

PROPÓSITO

Establecer los grandes lineamientos de acción del POMLP en función de las políticas y estrategias institucionales, controlando y evaluando los resultados obtenidos en dicho marco.

Esta Comisión estará integrada con representantes de los Órdenes y de las Macro Áreas y la Dirección Ejecutiva.

2. Dirección Ejecutiva

PROPÓSITO:

Asegurar la ejecución de las políticas y los proyectos definidos por la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP.

Esta Dirección Ejecutiva estará compuesta por tres integrantes: el Director de la DGA, el Pro Rector de Gestión Administrativa y un Coordinador General del POMLP.

3. Coordinador General del POMLP

Supervisa a: **Coordinador del Área de Gestión de Proyectos**
Coordinador del Área de Apoyo Administrativo

PROPÓSITO:

Contribuir al logro de los fines y objetivos estratégicos de la Universidad de la República, a partir de la ejecución del POMLP, mediante la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación de las actividades desarrolladas en las áreas de ejecución y apoyo del Programa. Su actividad se desarrolla en el marco de las normas vigentes y de las políticas y pautas establecidas por las autoridades de la institución y representa a la misma cuando lo establecen dichas autoridades.

FUNCIONES:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos del POMLP.
- Dirigir los servicios a su cargo.
- Establecer lineamientos para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los servicios a su cargo.
- Gestionar los procesos administrativos que permitan el cumplimiento de las políticas, planes estratégicos y objetivos de la institución a través del desarrollo del POMLP.
- Controlar el cumplimiento de la normativa y disposiciones adoptadas por las autoridades, que refieren a las funciones universitarias y a su gestión.
- Recepcionar las solicitudes de información y /o consultas de autoridades de las reparticiones universitarias o de la administración pública relacionadas con los proyectos del POMLP, darles respuesta o canalizar su ejecución.
- Supervisar el trámite de asuntos que requieren el cumplimiento de plazos legales o reglamentarios.
- Contribuir a la elaboración de las necesidades presupuestales del POMLP.
- Controlar que los expedientes lleguen a los Órganos y autoridades universitarias con toda la información necesaria para bien proveer.
- Representar a la Institución ante autoridades nacionales o extranjeras cuando así se lo encomiende o corresponda.
- Asistir y asesorar a Órganos Universitarios.
- Desarrollar y promover el trabajo en equipo.

4. Coordinador del Área de Ejecución de Proyectos

Depende de: **Dirección Ejecutiva**
Supervisa a: **Responsables de Proyectos.**
Responsable de la Unidad Asesora de Costos

PROPÓSITO:

Integrar y sistematizar los procesos de planificación, organización, coordinación, evaluación y control de los proyectos del POMLP, orientados a lograr edificios sustentables (ambiental y económicamente), para el cumplimiento de las políticas, directrices y planes estratégicos aprobados. Para ello asegurará la aplicación eficiente y eficaz de los recursos afectados, articulando la evolución de los proyectos a los criterios POMLP y el cronograma previsto para el mismo. Disponer las medidas oportunas para asegurar el logro de sus objetivos, asesorando e informando al Dirección Ejecutiva respecto a la marcha de los proyectos y las acciones a emprender para el logro de los objetivos planteados.

FUNCIONES:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las tareas de los Responsables de Proyectos y el funcionamiento de las unidades a su cargo.

- Proponer las acciones a seguir en los casos de incumplimiento de exigencias legales.
- Supervisar los estudios de diseño así como las actividades de contratación, ejecución de la Obra y Operación del Edificio realizadas en el marco de los diferentes proyectos, asegurando que las mismas contemplan las prioridades establecidas por la normativa vigente y por los lineamientos impartidos en su caso.
- Asegurar la integración y sistematización de los procesos de planificación, coordinación, dinamización, organización y administración de los recursos, de forma tal que un proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, logrando la calidad esperada.
- Evaluar las necesidades de información y colaborar en el diseño de un sistema de información del POMLP, que posibilite el seguimiento de las obras, resultados e impactos, procurando el soporte informático necesario para el mantenimiento actualizado de la información y documentación correspondiente a los diferentes proyectos.
- Promover y gestionar el software necesario para el cumplimiento de sus cometidos.
- Comunicar a los Órganos y Servicios Universitarios de la planificación aprobada y las políticas adoptadas a tal fin.
- Realizar el seguimiento de los desvíos de la planificación aprobada y del desempeño de la gestión a través de indicadores adecuados. Elevar informes de alerta a los órganos jerárquicos correspondientes, ante la constatación de desvíos o ante la posibilidad de no poder alcanzar las metas propuestas en los cronogramas previstos.
- Coordinar directamente con los responsables y/o autoridades de cada Servicio, la elaboración y puesta en práctica de lineamientos y procedimientos de uso eficiente y eficaz de los edificios (ver fase de Gestión del edificio en Anexo 1) con el objetivo de que luego de culminada la obra y entregada al Servicio estén definidos los procesos necesarios para su mejor uso y conservación, así como los responsables de los mismos.

5. Responsables de Proyectos

Depende de: Coordinador del Área de Gestión de Proyectos.

PROPÓSITO:

Planificar, organizar, coordinar, controlar y asegurar la ejecución de los proyectos asignados de forma tal que un proyecto sea desarrollado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, logrando la calidad esperada. Es responsable, en forma individual de la marcha del proyecto como un todo, y por tanto, en cualquier momento puede responder por todos los aspectos del mismo, tiene a su cargo la responsabilidad final en la toma de decisiones en cada uno de los aspectos.

FUNCIONES:

- Planificar, organizar, coordinar, controlar y asegurar la ejecución de los proyectos que le han sido asignados.
- Coordinar en el caso que corresponda, con aquellos que ejerzan en forma conjunta la responsabilidad del Proyectos.
- Decidir sobre todos los aspectos vinculados al ciclo de vida del Proyecto, en particular respecto al alcance, calidad, tiempo, plazos y costo.
- Mantener el progreso y la interacción mutua productiva de los participantes en el Proyecto de manera de disminuir los riesgos de fracaso.
- Asegurar el transcurso coordinado e informado de las distintas fases en el ciclo de vida del Proyecto.
- Controlar y coordinar el desempeño de la totalidad de los servicios contratados por el Proyecto, incluidos los que correspondan a la ejecución de obras de construcción.
- Informar a Unidad Compras y Suministros, los reclamos recibidos para incorporar como información relevante en próximas contrataciones de similares servicios, o con determinadas empresas.
- Gestionar los riesgos del Proyecto, anticipando y definiendo medidas para prevenirlos.
- Registrar y mantener la información del Proyecto relativa a indicadores de medición y desempeño, así como de resoluciones adoptadas al respecto
- Elevar al Coordinador de Ejecución el resultado de los referidos indicadores, alertando sobre su dispersión.

6. Responsable de la Unidad de Costos

Depende de: Coordinador del Área de Ejecución de Proyectos.

PROPÓSITO:

Asesorar al Coordinador de Ejecución de Proyectos en materia de los costos correspondientes a los recursos humanos y materiales aplicados en los diferentes proyectos del POMLP, con foco en la aplicación eficiente de los mismos

FUNCIONES:

- Asesorar al Coordinador de Ejecución de Proyectos del POMLP en materia de aplicación de costos.
- Generar herramientas y medidas que aseguren la definición de un sistema de registro, distribución, recopilación de información y control de los costos de los recursos humanos y materiales insumidos en los diferentes proyectos del POMLP.
- Coordinar y registrar la información de costos que envían los diferentes proyectos
- Definir costos estándar para los diferentes procesos de todos los proyectos.
- Registrar y mantener la información de los Proyecto relativa a indicadores de medición y desempeño de los costos.

- Generar informes que permitan al Coordinador de Ejecución establecer planes y seleccionar entre los cursos de acción por los que pueden optarse.
- Elevar al Coordinador de Ejecución el resultado de los indicadores de costos, alertando sobre su dispersión.

7. Coordinador del Área de Apoyo Administrativo

Depende de: **Dirección Ejecutiva**

PROPÓSITO:

Realizar las actividades requeridas para la administración de los recursos materiales y humanos puestos a disposición de POMLP, controlando el cumplimiento de los contratos.

FUNCIONES

- Supervisar y coordinar las adquisiciones y el presupuesto del POMLP.
- Controlar y tramitar los viáticos, caja chica y la administración de expedientes.
- Controlar toda la información relacionada con el personal que desarrolla actividades en el POMLP.
- Operar los sistemas de información utilizados de los procesos de gestión y especialmente en la toma de decisiones.

8. Responsable para la evaluación y reformulación del POMLP

Depende de: **Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP.**

PROPÓSITO:

Asesorar al Comité de Planificación y Seguimiento del POMLP para evaluar el grado de avance del POMLP en términos físicos y presupuestales, analizar reformulaciones del Plan atendiendo a situaciones concretas que se vayan presentando en el quinquenio, y proponer alternativas para reformular el Plan para el segundo período quinquenal.

FUNCIONES

- Elaborar indicadores para evaluar los avances físicos y presupuestales del POMLP por proyecto y año.
- Mantener contacto con los distintos servicios y Comisiones de la UdelaR a los efectos de incorporar nuevas informaciones que permitan reformular distintos aspectos del POMLP.
- Mantener actualizadas las informaciones cuantitativas que estaban incorporadas en las bases de cálculo del POMLP presentado en agosto de 2009.

- Realizar los contactos necesarios con los distintos servicios universitarios y con la estructura de gestión del POMLP para incorporar los nuevos elementos que permitan elaborar el Plan para el próximo quinquenio.
- Elaborar informes y participar en reuniones de la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP sobre los temas en los cuales asesora a ese órgano del cogobierno.
- Colaborar con la Dirección Ejecutiva brindando asesoramiento en los temas que esta le solicite.

Responsabilidades comunes a todo cargo de Dirección

Planificación y Organización.

- En el marco de los planes estratégicos definidos, formular los objetivos operativos de su unidad y los planes correspondientes.
- Comunicar el contenido de los planes y objetivos operativos entre el personal de su unidad.
- Distribuir adecuadamente las tareas entre el personal a su cargo de modo de alcanzar los objetivos propuestos.
- Delegar la autoridad y asignar la responsabilidad correspondiente para el desempeño de su labor.
- Capacidad de trabajo en equipo y formación de grupos.

Control de la gestión operativa.

- Realizar el seguimiento de los planes, proyectos, actividades para asegurar el cumplimiento en tiempo y forma de los objetivos propuestos.
- Establecer estándares e indicadores de productividad y calidad de los resultados a lograr a partir del desarrollo de las diferentes actividades. Presentar informes periódicos con su evolución, análisis de desvíos y medidas adoptadas.
- Asegurar la tramitación ágil y eficiente de los asuntos tramitados en su unidad.
- Controlar la correcta aplicación de las normas que rigen la actividad de la unidad.
- Controlar la ejecución del presupuesto aprobado.
- Mantener informados a sus superiores sobre los hechos relevantes vinculados con las actividades y responsabilidades de su unidad.

- **Productividad y Motivación del personal.**

- Promover la capacitación y el adiestramiento del personal orientado al logro de los cometidos de la Unidad.
- Promover un clima de trabajo cooperativo mediante un estilo de conducción participativo.
- Controlar y aplicar la normativa vinculada a la relación laboral.

- Mantener informados a todos los funcionarios, respecto a aquellos temas que le competen para el adecuado desarrollo de su actividad.
- Contribuir con el ejemplo a fomentar relaciones confiables y auténticas.

Gestión de recursos.

- Gestionar los recursos que le sean necesarios para el cumplimiento de sus cometidos y administrar en forma eficiente los recursos asignados.
- Cuidar el orden y conservación de la infraestructura física.
- Proteger la seguridad patrimonial, operativa y física.
- Gestionar el software necesario o las modificaciones en él existente para el cumplimiento de sus cometidos.

Comportamiento ético.

- Actuar siempre en forma ética y transparente, predicando con el ejemplo.
- Anteponer siempre el interés de la UR y de la sociedad frente a intereses grupales o sectoriales.

Condiciones horarias

- Posibilidad de estar a la orden cuando se le necesite.

- Todos los funcionarios y especialmente los cargos de dirección y los que cumplen tareas vinculadas con el interior, deberán estar disponibles para viajar cuando se necesite

Anexo 3-

ESTRUCTURA DE CARGOS DE LA UNIDAD GESTIÓN DEL POMLP

I. CARGOS DE LA UNIDAD Y COSTOS DE LA MISMA

Función	Cargo	Costo cargo		N°	Costo anual	Situación del cargo
Dirección ejecutiva	R 31	1.487.285	1/ 3/	1	1.487.285	A proveer
Asesor de Eval y Reform del POMLP	R 30	1.094.095	1/	1	1.094.095	A proveer
Coord Area Ejec de Proyectos	R 30	1.094.095	1/	1	1.094.095	A proveer
Coord Area de Apoyo Administrativo	R 30	1.094.095	1/	1	1.094.095	Provisto
Coordinador de Asesoría en Costos	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
Responsables de proyectos						
ex POE	R 16	840.215	1/	1	840.215	Provisto
Edif para ECI y A. Social	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
F de Veterinaria	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
F de Enf y Esc Médicas	R 16	840.215	1/	1	840.215	Provisto
CURE Y CURNE	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
CURNOE	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
Otros Zona Metropolitana	R 16	840.215	1/	1	840.215	A proveer
Arquitectos	A 12	508.815	1/	3	1.526.445	A proveer
Asesores	R 16	840.215	1/ 4/	3	2.520.645	A proveer
Arquitectos primera exp laboral						
Cure Maldonado	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
Cure Rocha	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
Unidad Técnica POMLP	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
CURNOE Salto	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
CURNOE Paysandú	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
F de Veterinaria IPAV	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
CURNE Rivera y Tacuarembó	G 3	316.424	2/	1	316.424	Provisto
F de Enf y Esc Médicas	G 3	316.424	2/	3	949.271	Provisto
DGA (POE)	G 3	316.424	2/	3	949.271	Provisto
Nuevos cargos	G 3	316.424	2/	4	1.265.695	A proveer
Funcionarios administrativos espec.	C 12	508.815	1/	1	508.815	A proveer

Funcionarios administrativos	C 7	235.269	1/	3	705.807	A proveer
TOTAL					**22.132.206**	

Cargos provistos financiados con fondos POMLP consolidados	4.953.724
Cargos provistos financiados en la estructura actual de la DGA	840.215
Cargos provistos financiados por la estructura administrativa de la UdelaR	1.094.095
Cargos a proveer y financiar desde el programa POMLP	15.244.172

II. INCREMENTO DE COSTOS ASOCIADO A LA NUEVA ESTRUCTURA

Cargos a proveer					15.244.172
Cargos existentes que no se renuevan					
a. Coordinador POMLP	G 5	788.473	1/	1	788.473
b. Asesor en proyectos y costos	G 3	582.982	1/	1	582.982
TOTAL A FINANCIAR					**13.872.717**

1/ Corresponde al sueldo nominal más otras remuneraciones(DC normalmente incluídas en los cargos de dirección) y cargas sociales, cargos de 40 hs semanales a valores de 01/01/2011.

2/ Corresponde al sueldo nominal más otras remuneraciones y aportes patronales, en base a cargos de 30 horas semanales a valores de 01/01/2011.

3/ en la propuesta de estructura que se realiza la Dirección Ejecutiva sería colectiva, se estima una reserva de fondos para poder financiar un cargo de alto nivel a los efectos de contar con financiación disponible si la Comisión de Planificación y Seguimiento del POMLP sugiere que en el futuro sea un cargo de carácter personal.
4/ los asesores no necesariamente son funcionarios sino que la estrategia de contratación deberá ser definida, para la estimación se utiliza el dato de los cargos existentes.