



TALLERES DE COMPETENCIAS: UN ESPACIO DE INTERCAMBIO Y CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DEL COORDINADOR DE CAPACITACIÓN DE LA UDELAR

Coordinación: Lic. Analuisa Díaz / Lic. Silvana Herou

Participantes: Coordinadores de Capacitación de la Universidad de la República

Algunas características del trabajo realizado...

La Unidad de Capacitación "José Jorge Martínez" cuenta, en cada Servicio Universitario, con el aporte de un funcionario designado en carácter de Coordinador, que actúa como referente entre ambos organismos con el propósito de contribuir al desarrollo de la formación continua del personal no docente. Entre sus competencias se destacan: difundir las actividades de capacitación en el Servicio, informar acerca de las inscripciones, participar del proceso de detección de necesidades de capacitación, colaborar en el desarrollo de acciones de capacitación en el Servicio y participar en las reuniones de trabajo y formativas convocadas por la Unidad.

En los meses de julio y agosto de 2007, la Unidad de Capacitación realizó los Talleres de competencias con los Coordinadores, abriendo un espacio de intercambio y construcción del perfil del Coordinador. El estudio realizado es fundamentalmente descriptivo, sin embargo la descripción se construye en base al marco conceptual y al análisis funcional de funciones, tareas y competencias, con el objetivo de poder definir un nuevo perfil del Coordinador de Capacitación.

El desafío es construir la nueva figura del Coordinador de Capacitación, a través de métodos que permitan obtener la información necesaria para tal objetivo. Se identifican las funciones o áreas de responsabilidades, y para cada función una serie de tareas específicas que dan cuenta de pequeñas unidades de trabajo, que el Coordinador desempeña en la realización de su tarea concreta.

El producto final del trabajo es una matriz que incluye las funciones y tareas que realizan los Coordinadores con un listado de los conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades, necesarios para ejercer la figura.



Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, entre las más conocidas están:

- La familia DACUM, AMOD, SCID, que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas que en sus últimas versiones han incorporado competencias claves.
- El Análisis Funcional, que trabaja con una visión integradora de la competencia (resultados + competencias clave).
- El E.T.E.D. (empleo típico estudiado en su dinámica) que construye las competencias a partir de las interacciones de un empleo con los demás en la organización.
- En el trabajo con Coordinadores se empleó el DACUM y algunos instrumentos del Análisis Funcional, lo que permitió la identificación de competencias necesarias para realizar un “nuevo currículo de capacitación de los Coordinadores basados en Competencias”.

Para Vargas (1999), “...el análisis funcional se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva, no importa cuál sea”[1].

¿Qué es el análisis de tareas?

Al momento de analizar las diferentes tareas de una ocupación es necesario dividirla en sus partes constitutivas, reconociendo las funciones y las diferentes actividades que se deben realizar para desarrollar una o varias tareas.

En consecuencia, el Análisis de Tareas es el proceso de identificar y escribir las destrezas, conocimientos y actitudes específicas que distingue a alguien que realiza una tarea en forma competente, de alguien que no puede lograrla. Al observar la mayoría de las tareas de un trabajo, se encuentran seis componentes principales, que son esenciales para realizar las tareas de una manera competente.

Los componentes son:

1. Los pasos para realizar una tarea concreta desde el principio al fin.
2. El conocimiento técnico necesario para realizar los pasos en forma exacta.
3. La información necesaria para comprender y realizar la tarea.
4. El conocimiento de las normas.
5. El uso de las herramientas, equipamiento e instrumentos necesarios.
6. Las actitudes específicas para realizar la tarea.



La sola identificación de los componentes no puede develar sus relaciones, si bien es cierto que sus características nos dan una idea de las funciones y relaciones que podrían cumplir en la estructura, sin embargo, la interacción de los componentes nos revela la interacción de sus partes, es decir el dinamismo de una estructura.

La metodología y la descripción de los momentos de trabajo

Con respecto a la aplicación del DACUM se trabajó con los Coordinadores de Capacitación -que la Unidad de Capacitación incorporó en un proceso de formación continua- con el objetivo de garantizar una probabilidad igual de selección para todos los estratos. El valor de la herramienta parte de su representatividad, pues la participación de los Coordinadores que conocen las funciones y la organización de los servicios universitarios, valida los resultados.

Se aplican las herramientas del DACUM y el Análisis Funcional ya que las mismas tienen carácter formativo, facilitan la comunicación y permiten reflexionar sobre el entramado cultural e institucional de la UdelaR.

Primer momento del taller:

Definición conjunta de la figura del Coordinador de Capacitación.

Definición inicial: es una figura institucional de nexos facilitador y socializador que genera potencia y evalúa las acciones de formación, capacitación y desarrollo de funcionarios. Es un representante de la Unidad de Capacitación en su servicio actuando en forma interactiva.

Definición con cambios: es una figura institucional responsable ante la Unidad de Capacitación y su Servicio que actúa como nexos facilitador y socializador, generando, potenciando y evaluando las acciones de formación, capacitación y desarrollo continuo de los funcionarios de la UdelaR.



Segundo momento del taller:

Definición conjunta de las funciones, tareas y actividades de la figura del Coordinador de Capacitación.

<i>Funciones</i>	<i>Tareas</i>	<i>Actividades</i>
1. Generar acciones de capacitación. Plano Técnico.	1.1 detectar necesidades. 1.2. planificar actividades de capacitación. 1.3. generar macroproyectos. 1.4. elaborar y ejecutar propuestas. 1.5. planificar acciones que favorezcan la concreción de actividades de capacitación. 1.6. consultar a todos los funcionarios.	a. observación directa en los servicios. b. entrevistas. c. aplicando técnicas de detección de necesidades. d. sistematización de los resultados. e. espacios de empoderamiento.
2. Potenciar acciones de capacitación. Plano Técnico.	2.1. estimular la participación. 2.2. motivar a los diferentes actores. 2.3. evaluar las actividades propuestas de capacitación. 2.4. ampliar la formación. 2.5. consultar a todos los funcionarios. 2.6. generar intercambio personalizado de la información.	a. planificando estrategias que favorezcan el intercambio y la comunicación. b. colectivización de información. c. democratización de información. d. diseñar estrategias que permitan “entusiasmar”. e. reuniones que favorezcan el intercambio personalizado de la información y el conocimiento.
3. Coordinar las actividades de Capacitación. Plano Técnico.	3.1. difundir las actividades de capacitación. 3.2 .elaborar cronograma de actividades de capacitación. 3.3. favorecer el trabajo en redes.	a. diseño de estrategias de detección de cursos de capacitación. b. carteleras de planificación de cursos de capacitación. c. comunicación entre diferentes gestores de capacitación. d. participación en foro, reuniones entre diferentes servicios.

<p>4. Evaluar las actividades de Capacitación. Plano Técnico - Político.</p>	<p>4.1. evaluar todas las acciones y actividades de Capacitación. 4.2. sistematizar los resultados de las evaluaciones. 4.3. difundir los resultados de la evaluación.</p>	<p>a. diseño de estrategias de evaluación de los cursos de capacitación. b. carteleras de capacitación. c. comunicación entre diferentes gestores de capacitación. d. participación en foros y reuniones entre diferentes servicios.</p>
<p>5. Negociar las actividades de capacitación. Plano político.</p>	<p>5.1. representación en los servicios de la Unidad de Capacitación. 5.2. generar actividades con consenso de todos los funcionarios del servicio. 5.3. Intercambiar acciones de capacitación.</p>	<p>a. diseño de estrategias de participación. b. carteleras. c. comunicación y participación.</p>

Tercer momento del taller:

Definición conjunta de los conocimientos y habilidades de la figura del Coordinador de Capacitación.

1. Conocimientos necesarios para poder desarrollar las diferentes actividades:

1.1. Conocimientos previos:

- Formación - Educación Media Superior completa (Bachillerato terminado o equivalente).
- Conocimientos básicos de Informática - procesador de texto y planilla electrónica.

1.2. Conocimientos previos y/o que pueden ser adquiridos por la Capacitación:

- Técnicas de detección de necesidades.
- Técnicas de sistematización de la información.
- Formas de comunicación.
- Trabajo grupal.

2. Habilidades necesarias para poder desarrollar las diferentes actividades:

- Buena expresión y comunicación.
- Apertura de ideas.



- Buena empatía.
- Entusiasmo.
- Creatividad.
- Energía positiva.

Para poder visualizar todas estas habilidades es necesaria una entrevista de los funcionarios que aspiren a ser Coordinadores de Capacitación.

3. Definición conjunta de los requisitos funcionales de la figura del Coordinador de Capacitación:

- Antigüedad en el servicio: 2 años.
- Conocimiento del servicio.

4. Definición conjunta de los criterios de evaluación de desempeño de la figura del Coordinador de Capacitación:

4.1. Evaluación de los conocimientos previos: Acreditación a través de documentación probatoria.

4.2. Evaluación de los conocimientos adquiridos: Aprobación de los Cursos de Formación de los Coordinadores de Capacitación.

4.3. Evaluación de las habilidades: Entrevistas y seguimientos de todas las acciones realizadas por el Coordinador de Capacitación.

Cuarto momento del taller:

1. Validación por el Equipo Académico de la Unidad de Capacitación.
2. Validación por los Coordinadores de Capacitación.

Quinto momento del taller:

1. Difusión de la nueva figura.

[1] Vargas, Fernando. *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.