



Montevideo 22 de octubre 2008

Integrantes de la Comisión Coordinadora:

A los efectos del tratamiento y consideración del tema Coordinadores de Capacitación se estructura este Informe:

Breve reseña histórica de la figura del Coordinador de Capacitación (CC)

1988-1992. La figura del CC surge desde la constitución la Unidad de Capacitación y Desarrollo. Avanzando en la definición, selección y formación de coordinadores, proceso que se detiene entrado 1992, donde la UCD pasa a la orbita de la DGP.

1993-2002. La figura del coordinador se desactiva.

2003. Asumida la Dirección General de Personal por T. A. Luisa Salgado se retoma la idea de contar con los CC. Para ello se conforma un grupo de trabajo integrado por Directores de División Secretaria, DGP y UC, a los efectos de realizar la descripción de la funciones del CC y promover su selección por servicio universitario, este grupo establece el siguiente perfil:

PROPÓSITO DE LA FUNCIÓN

El Coordinador actúa como referente del servicio en relación con la concreción de objetivos propios de los cometidos de la Unidad de Capacitación y Desarrollo y contribuye al desarrollo de la formación continua del personal no docente.

ACTIVIDADES

- Responsable de la difusión de las actividades que se establezcan para el servicio.
- Coordina las inscripciones dentro del servicio.
- Participa en la planificación y evaluación de las acciones de capacitación previstas para el servicio.
- Colabora con la UCD en los requerimientos de infraestructura necesaria (salones, materiales didácticos, etc.) para el desarrollo de las acciones que se efectúen en el local del servicio.
- Participa en las reuniones de trabajo que se convoquen desde la UCD.
- Participa en las actividades formativas que se le propongan a los efectos del mejor cumplimiento de sus funciones de coordinador.
- Realiza otras tareas afines que contribuyan al enlace entre el servicio y la UCD.



CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES NECESARIAS

- Experiencia laboral universitaria superior a cinco años.
- Antecedentes en coordinación de actividades y aplicación de procedimientos administrativos vigentes en la Universidad.
- Estudios de bachillerato.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Facilidad para comunicarse oralmente y por escrito.
- Interés y motivación en la formación para el trabajo.

La Formación de los Coordinadores de Capacitación

Desde la año 2004 la Unidad de Capacitación lleva adelante el Programa de Formación y Actualización de Coordinadores de Capacitación, completando 187 hs. de formación. Se ha llevado adelante tres ciclos en los años 2004, 2005 y 2006.

De estos ciclos cada CC elaboró una serie de proyectos específicos y acciones de capacitación relativas a la incorporación de nuevos funcionarios, y en 2006 se elaboraron propuesta de formas organizacionales descentralizadas para la capacitación en la UR.

Durante el año 2007 los CC iniciaron un Taller de Matrizado de Competencias, en función de los años de experiencia adquiridos. En el presente año se han incorporado un conjunto de CC, en su mayoría sustituyendo CC que habían completado su formación.

Durante este período de un total de 34 coordinadores persisten 12, los cuales completaron su formación de entre 120 y 187 hs de los ciclo 2004-06, y a los siguientes Servicios: Agronomía, Agronomía Paysandú, Arquitectura, Bellas Artes, Bibliotecología, Bienestar Universitario, Ciencias Económicas, Hospital de Clínicas, Humanidades y Ciencias de la Educación, Instituto de Higiene, Psicología y Regional Norte.

De los restantes 22 coordinadores, 4 no completaron los ciclos de formación (AFFUR, Ingeniería, Agronomía BM y Centro Regional Sur) y 18 no han participado de los ciclos de formación al haber ingresado en 2007-08.

En el plan anual de trabajo 2008 - siguiendo los lineamientos centrales del diagnóstico de necesidades realizado - se plantea (entre otros objetivos) contribuir al desarrollo de las capacidades de los funcionarios y la valorización de la función pública que desempeñan.

Este marco ha requerido de la adecuación y consolidación de una División Capacitación en la que los Coordinadores de Capacitación desarrollen una fuerte red de trabajo que actúe como promotora de la formación continua de los trabajadores en todos los Servicios universitarios de nuestro país.



En este sentido “la figura” del Coordinador, que ha ido desarrollándose y especializándose en estos últimos 4 años, ha requerido una actualización del perfil que hasta hoy delimita sus funciones.

La inserción desde diferentes proyectos de capacitación y el desempeño logrado, han aportado a la especificidad, hecho que la Unidad de Capacitación ha pretendido “rescatar” desde una formulación de la misma realizada por los propios Coordinadores:, llegándose a la elaboración de una matriz de funciones y tareas que realizan y/o deben realizar, en la que se identifican los conocimientos, habilidades, competencias requeridas para el ejercicio de la función. En ésta línea de trabajo, el objetivo se ha plasmado en el análisis de la función a los efectos de ubicar institucionalmente la figura en el marco de las estrategias de desarrollo y consolidación de la Capacitación.

Características del Trabajo realizado con Coordinadores

Este estudio es fundamentalmente descriptivo, sin embargo la descripción se construye en base al marco conceptual del desarrollo curricular basado en competencias 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.

Metodológicamente se identifican las funciones o áreas de responsabilidades, y para cada función una serie de tareas específicas que den cuenta de las unidades de trabajo, del Coordinador.

El producto final de este Taller es el diseño de 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 esa figura.

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

- 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 este caso se empleó el DACUM y algunos instrumentos del Análisis Funcional, lo que permitirá la identificación de algunas competencias necesarias que permitirán 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*”. Por lo cuál se hace una adaptación de la metodología del análisis funcional, con la finalidad de fortalecer al DACUM.

Pero nos podemos preguntar: ¿Qué entendemos por el análisis de tareas?

Para 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, se encuentran seis componentes principales, que son esenciales para realizar esas tareas de una manera competente.

Estos 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.

Es importante aclarar que 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.

¿Cómo trabajamos?

Para la aplicación del DACUM se trabajó con los Coordinadores de Capacitación - que la Unidad de Capacitación formó - con el objetivo de garantizar una probabilidad igual de selección para todos los estratos.

Se planificó una Jornada totalmente pautadas por tareas de trabajo grupal, de las cuales todas deberían generar productos.



El valor de la herramienta parte de su representatividad, pues la participación de los Coordinadores que conocen las funciones y la organización validan los resultados.

Se aplica el DACUM y Análisis Funcional ya que las mismas tienen carácter formativo, facilitan la comunicación y permiten reflexionar sobre el entramado cultural institucional del al UdelaR y buscar su mejoramiento.

El taller se divide en diferentes momentos, los cuales se presentan a continuación:

Primer momento del taller

1. Definición conjunta de la figura del Coordinador de Capacitación:

El Coordinador es una figura institucional responsable ante la Unidad de Capacitación y su Servicio actuando como nexo 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

1. 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 proyectos. 1.4. elaborar y ejecutar propuestas. 1.5. planificar acciones que favorezcan la concreción de actividades de capacitación. 1.6. consultar a los funcionarios.	a. observación directa en los servicios. b. realización de entrevistas. c. aplicación de técnicas de detección de necesidades. d. sistematización de los resultados. e. fomento y legitimación de 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 información. 2.5. consultar a todos los funcionarios. 2.6. promover el intercambio personalizado de la información.	a. planificación estrategias que favorezcan el intercambio y la comunicación b. colectivización de la información. c. democratización de la información. d. diseño estrategias que permitan “entusiasmar”. e. favorecer 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 .participación en elaboración de cronograma de actividades de capacitación. 3.3. favorecerla creación y el trabajo en redes.	a. participación en el diseño de estrategias de detección de necesidades de capacitación. b. creación y actualización de carteleras de difusión de actividades de capacitación. c. comunicación entre los diferentes gestores de la capacitación. d. participación en foros y reuniones entre diferentes servicios Universitarios y otros.
4. Evaluar las actividades de Capacitación Plano Técnico - Político	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.	a. participación en el diseño de estrategias de evaluación de los cursos de capacitación. b. comunicación entre los diferentes gestores de capacitación. c. participación en foro, reuniones entre diferentes servicios Universitarios y otros.
5. Negociar las actividades de Capacitación Plano Político	5.1. representar en los servicios a la Unidad de Capacitación. 5.2. generar actividades en consenso con los funcionarios del servicio. 5.3. Intercambiar acciones de capacitación a la interna y externa de la UdelaR.	

Tercer momento del taller

1. 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.



Coordinadoras del Trabajo

Lic. Analuisa Díaz - Docente / Formación de Coordinadores de Capacitación.

Lic. Silvana Herou - Docente responsable de la selección de la metodología y sistematización de los resultados.

COORDINADORES DE CAPACITACIÓN

Servicio	Nombre	Ingreso
Agronomía	García, Silvia	2005
Agronomía Paysandú - Casinoni	Techera, Mario	2004
Agronomía Bañados de Medina	Bentancor Dorrel	2004
Agronomía Centro Regional Sur	Ferreira Victor	2004
Arquitectura	Méndez, Nilda	2004
APEX-CERRO	Zaldivar Mariella	2007
Casa Universitaria de Rivera	Calancha, Silvia	2004
Bienestar Universitario	Colantuono Patricia	2005
Ciencias	Gabriela Bonino	2008
Ciencias de la Comunicación	Graciela Ares	2008
Ciencias Económicas y Administración	García Álvaro	2004
Ciencias Sociales	(Chantal Virido)	
Derecho	Andrioti Mónica	2008
DUS	Campoy Luís	2008
Escuela Universitaria de Bibliotecología	Camejo Alonso, María Clara	2004
Escuela Universitaria de Música	Muñoz Lorena	2007
Facultad de Enfermería	María Burgues	2007
Hospital de Clínicas	Rabuñal, Graciela	2004
Humanidades y Ciencias de la Educación	Lagomarsino Mosquera, Noralí	2004
Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes	Martinez Acosta, Paula	2004
Ingeniería	Landín, Leonardo	2004



Instituto de Higiene	Reich, Mónica	2004
Medicina	Eva Suárez	2007
Odontología	Leticia Fuentes	2008
Oficinas Centrales	Yenny Mena	2008
Oficinas Centrales (CSIC)	Millán Bonjorno, Lylian	2008
Oficinas Centrales (Rectorado)	Alejandra Chiazzaro	2007
Oficinas Centrales (DGRC)	Valetti Claudia	2008
Psicología	Curto, Rosana	2004
Química	Veneciano Virginia	2008
Regional Norte (Salto)	Acosta Brum, Esnil	2004
Veterinaria	Castro Jorge	2008
AFFUR	Fernando Ávila	2005
UTHC	Lorenzo Conde	2008