



UNIVERSIDAD  
DE LA REPUBLICA  
URUGUAY

**PRORECTORADO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA - CSGA**

## **Unidad de Capacitación**

*José Jorge (Tito) Martínez Fontana*

**Diagnóstico de Oportunidades Formativas  
de los funcionarios  
de la Universidad de la República**

## **Plan de Capacitación y Formación 2011-2013**

**abril 2011**

# 1. Introducción. El marco Institucional y antecedentes del diagnóstico de oportunidades formativas para el diseño del Plan de Capacitación 2011-2013

## 1.1 Propósito y Marco Institucional

Este proyecto se alinea a las orientaciones y recomendaciones efectuadas por el equipo de evaluación externa de la Unidad de Capacitación (UC) y responde a los **objetivos estratégicos**, formulados por la UC, concebidos para el cumplimiento de sus funciones y el desarrollo de su actividad en el marco de sus planes de acción:

**Formación y capacitación a lo largo de la vida.** Contribuir mediante una oferta educativa sistemática e integrada a la formación a lo largo de la vida de los funcionarios de la UR para: (i) concretar la acreditación de estudios secundarios; (ii) propulsar la continuidad educativa brindando posibilidades para la inserción de los funcionarios en el Sistema de Enseñanza Terciaria Pública; (iii) promover el acceso a las instancias de capacitación con alcance y presencia en todo el territorio del país.

**Sistema Integrado de Capacitación.** Desarrollar un sistema integrado de Capacitación que posibilite la formación de los funcionarios en base a trayectorias educativas articuladas a su carrera profesional y funcionarial, de manera de valorar adecuadamente sus talentos y capacidades en el desempeño de su tarea.

**Transformación de la UdelaR.** Propiciar la formación de los funcionarios a través de la investigación en gestión universitaria, el diseño y ejecución de acciones de capacitación que redunden en una gestión más ágil y eficiente, promoviendo a su vez instancias de formación vinculadas al conocimiento de la historia y la cultura institucional del cogobierno universitario.

Los antecedentes relativos al enfoque educativo y pedagógico presentes en este proyecto, se sustentan en el proceso de reflexión y sistematización de las actividades de formación continua realizada por la UC.

Entre las funciones de las unidades de capacitación, se encuentra la de promover y generar las oportunidades educativas que contribuyan a la dinámica de la mejora de la gestión permanente. Por ello el desarrollo de un proceso de diagnóstico de las condiciones organizacionales para el desarrollo de las acciones de capacitación y formación resulta un punto clave a los efectos de la planificación, diseño y ejecución de la actuación educativa, y actúa como una plataforma de sustentación dinámica que potencialice los recursos existentes y permita concretar una trayectoria de formación permanente de los funcionarios de la UdelaR.

Este proyecto encuentra su antecedente en el diagnóstico de necesidades de capacitación y formación continua efectuado el período junio 2003-junio 2004<sup>1</sup>, que permitió la elaboración de los sucesivos planes de la UC, la determinación de su malla curricular y de la estructura del Área Docente.

El estudio reviste un abordaje multidisciplinar que permitió un relevamiento descriptivo e interpretativo de las oportunidades educativas, basadas en las percepciones e interpretaciones de los funcionarios de la UdelaR, incluyendo distintos aspectos de la cultura y el clima organizacional, los lineamientos estratégicos de la institución y las potencialidades para el desarrollo eficaz de las acciones de capacitación.

Los resultados de esta indagación posibilitaron la elaboración de un Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios, incorporando un enfoque colaborativo e integrado en el desempeño de las funciones en la construcción de trayectorias formativas articuladas con la carrera funcionarial.

---

<sup>1</sup> [www.capacitacion.edu.uy](http://www.capacitacion.edu.uy)

Cabe esperar entonces, un impacto en la carrera profesional de los funcionarios no docentes de la UdelaR, cuyo alcance requiere un conjunto de estudios sostenidos de las condiciones del cambio y sus posibles implicancias en las expectativas, las modalidades de desempeño y en la productividad del personal y colectiva de la institución universitaria.

## 1.2. Objetivo General del Diagnóstico de Oportunidades formativas

*Realizar un diagnóstico de las oportunidades formativas para la elaboración del Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios de la Universidad de la República.*

## 1.3. Objetivos Específicos

- Determinar las áreas problemáticas asociadas a las acciones de capacitación.
- Propiciar la más amplia participación de los distintos actores involucrados en el análisis para la determinación de los requerimientos de capacitación y formación.
- Determinar aspectos de la cultura y el clima organizacional que se relacionan con la gestión administrativa y que son necesarios atender para propiciar el mejor resultado de la capacitación.
- Identificar las competencias que posibiliten el adecuado diseño de la oferta de formación y contribuyan a la elaboración de trayectorias educativas de la carrera profesional.
- Elaborar los lineamientos generales de un Plan de Capacitación y Formación (2011-2013) para los funcionarios de la Universidad de la República.

## 1.4. Modalidad de actuación

Para cumplir con los objetivos antecedentes, creemos necesario establecer el enfoque metodológico de la intervención indagatoria con carácter descriptivo-interpretativo a través del empleo de técnicas del análisis cuantitativo y cualitativo.

Esta opción metodológica pondrá énfasis en la complementariedad de los cuantitativo y cualitativo, remitiéndose al campo de la construcción de sentido y significado, el cual se expresa a través del decir de los sujetos sobre su accionar cotidiano en contextos determinados.

La implementación de esta metodología requiere necesariamente de la constitución de un equipo multidisciplinario que profundice y lleve adelante este proyectos de indagación del diagnostico de oportunidades de Capacitación para los funcionarios no docentes de la UdelaR.

Este equipo de trabajo multidisciplinario orientará su actuación en el análisis de los distintos registros que surgen de las técnicas aplicadas, considerando de fundamental importancia las opiniones de los actores involucrados cotidianamente en la construcción de la institución universitaria. Así, la metodología es participativa, basada en el principio de autoconocimiento de las actividades y del valor sustantivo que adquiere el intercambio de experiencias entre los funcionarios de la UdelaR.

## 2. Modalidad de intervención indagatoria: Talleres/Grupos de discusión y Entrevistas en Profundidad, en el marco del Diagnóstico de Oportunidades Formativas

Entre los propósitos de la modalidad de intervención indagatoria “Talleres/Grupos de discusión” se encuentran:

- Contribuir al conocimiento de las tramas de sentido y significado que la formación representa para los funcionarios de la UdelaR, en relación a aspectos de la cultura organizacional y los lineamientos estratégicos de la institución universitaria.
- Relevar las percepciones e interpretaciones de los funcionarios de la UdelaR respecto a las oportunidades educativas brindadas desde la capacitación, en la construcción de trayectorias formativas articuladas con la carrera funcional promovidas por la Universidad.
- Indagar las representaciones de los funcionarios respecto a las potencialidades y obstáculos en la transferencia de los aprendizajes al desempeño cotidiano de las tareas, al impacto en la productividad personal y colectiva y a los cambios en la organización universitaria.

### 2.1. Metodología

Como dispositivo metodológico se realizaron *Talleres de Intercambio sobre la formación permanente de los funcionarios de la UdelaR* mediante la técnica de los grupos de discusión. La metodología de trabajo en los talleres es participativa, basada en el principio de autoconocimiento de las actividades y del valor sustantivo que adquiere el intercambio de experiencias entre los sujetos.

Estas instancias permitieron el intercambio conversacional y la interacción de las opiniones de los actores involucrados, mediante la expresión y el decir de los sujetos sobre su accionar cotidiano en los contextos laborales y formativos determinados, estableciendo las distintas tramas de sentido y significado que la formación representa para los funcionarios de la UdelaR. Se incorporan en esta modalidad las relatorías surgidas en las *Jornadas de Capacitación de los Funcionarios, diciembre 2010*.

### 2.2. Dimensiones de análisis

A) Sentido y significado de la capacitación para los trabajadores (lo que la capacitación y la formación representan para los funcionarios de la UdelaR). Objetivos de la capacitación. Importancia y valoración institucional.

B) Áreas problemáticas y dificultades percibidas en las acciones de capacitación.

C) Relación entre la mejora de la gestión, la capacitación y la profesionalización de la carrera. Aspectos culturales, organizacionales y de gestión administrativa que se relacionan con la capacitación.

D) Requerimientos de capacitación para el diseño de trayectorias de formación. Propuestas de mejora.

## 2.3. Dinámica de intervención

Talleres / 4 talleres (Rectorado/HC/EUBCA/EUM)

Participantes: aproximadamente 70 funcionarios (representación proporcional de sexo, escalafón, nivel de conducción, servicio universitario).

## 2.4. Dimensiones de análisis: expresiones

***A) Sentido y significado de la capacitación para los trabajadores (lo que la capacitación y la formación representan para los funcionarios de la UdelaR). Objetivos de la capacitación. Importancia y valoración institucional.***

Capacitación- formación “conceptualizaciones” en tensión:

- ¿capacitación para?: la función, la tarea, el trabajo, equiparar las condiciones, acompañar y desarrollar los cambios en la organización y en el entorno, mejorar la gestión de la organización, con herramientas concretas y operativas, que defina como “funcionario”.
  - ¿formación para?: desarrollo personal, actualización, oportunidades de crecimiento, espacio para compartir, para sentirse “universitario”, para enseñar a trabajar, para acceder a la información, la propia organización como espacio de formación, personas más capaces, formación permanente, valoración personal y autoestima, formarse dentro y fuera de la UdelaR.
- 
- Importancia en la UdelaR por el papel de la propia institución (realidad de la UdelaR distinta a otras entidades estatales). Cambios actuales en la organización impacta en el “ser universitario”.
  - Valoración positiva de los cursos cambios positivos desde el 2005.
  - La capacitación entendida como Derecho-oportunidad /deber-responsabilidad.
  - Se expresa la tensión entre la obligatoriedad de la participación y libertad de elección.
  - Se establece la necesidad de articular los procesos concursivo, la -carrera funcional y la formación permanente.
  - Se visualiza la UdelaR como organización con lineamientos estratégicos e intenciones en la formación que no se trasladan a lo normativo (reglamentaciones para la capacitación). Sin políticas de Recursos Humanos no puede haber política de formación.

***B) Áreas problemáticas y dificultades percibidas en las acciones de capacitación***

- Percepción de la UdelaR como “federación” de servicios universitarios, más el Hospital de Clínicas.
- Acceso a la información sobre actividades y cursos. Circulación y flujos de información descendente.
- Difusión, motivación y estrategias deben de profundizarse.

- Jerarquizar la figura del coordinador.
- Paradoja: TICs democratizan pero limitan el acceso para ciertos escalafones y espacios en la organización): web, emails, impresión de comunicados, etc.
- Necesidad de visualización de una política central / normativas, ordenanzas y reglamentaciones / heterogeneidad de iniciativas de los servicios (actividades propias / ofertas fuera de la UdelaR).
- No se percibe la existencia de líneas estratégicas respecto a la capacitación en relación al proceso concursivo.
- Autoridades, jefaturas y mandos medios dificultan acceso a la información, posibilidades, inscripción, motivación y utilidad (especialmente en niveles operativos y escalafones de servicios) / no existen reglamentaciones que contemplen y otorguen garantías formales.
- Actualización en cambios importantes en gestión del Estado y UdelaR (FONASA, IRPF, nuevas carreras, escuelas en facultades, etc.).
- Recursos Humanos conjuntamente con la Dirección General de Personal deben evaluar la gestión en los servicios y desde ahí articular y planificar la capacitación.
- Responsabilidad de las áreas de personal de establecer un sistema de información con Capacitación para acreditar, tener un sistema de acreditación de la formación que tienen los funcionarios.

***C) Relación entre la mejora de la gestión, la capacitación y la profesionalización de la carrera. Aspectos culturales, organizacionales y de gestión administrativa que se relacionan con la capacitación.***

- La conformación y dinámica de los servicios: secciones sin jefaturas y numerosas subrogaciones, alta rotación en secciones que necesitan capacitación para sus funcionarios, secciones con falta o exceso de personal, funcionarios con multiempleo, ingresos enviados a secciones a las que no se tiene el perfil.
- Sistema de evaluación de desempeño, no se aplica y no dialoga con la lógica de los concursos y los ascensos.
- Percepción de la existencia de funcionarios que no les interesan los cursos: funcionarios de mucho tiempo en la UdelaR, que sienten que ya no pueden aprender y que no pueden aplicar los conocimientos en el trabajo, les cuesta integrarse porque “se fueron haciendo sin capacitación”.
- Funcionarios que “creen que ya saben todo”: les molestan los nuevos conocimientos, no le ven la utilidad y ocultan la información, traban la transferencia a los procedimientos y las tareas: ¿los superiores no ven los frutos de la capacitación?.
- Funcionarios jóvenes bajo compromiso con el servicio y la UdelaR, “saben que se van de la UdelaR, que no es lo suyo, es sólo una opción laboral más, no se vincula a un proyecto de vida”, dificultad para integrarlos a las dinámicas del servicio.
- Funcionarios que conciben la capacitación como un acumulado meritocrático.
- Funcionarios que perciben la capacitación como una oportunidad para el desarrollo personal y colectivo que debe impactar en la mejora de la gestión.

## ***D) Requerimientos de capacitación para el diseño de trayectorias de formación. Propuestas de mejora.***

### **Importancia de la capacitación**

1. Necesidad de que hayan políticas claras sobre capacitación.
2. Necesidad de articular recursos, iniciativas que aparentemente se superponen
3. Debe ser considerada una inversión y no un gasto.
4. Debe basarse en competencias y partir de un diagnóstico de necesidades.
5. Debe ser concebida desde una perspectiva integral, no exclusivamente para el desempeño de la función.
6. Debe contemplar las diversas realidades de los servicios.
7. Necesidad de realizar un seguimiento y una evaluación y de que esa evaluación promueva cambios.

### **Aplicabilidad**

- Distancia entre lo aprendido en los cursos y la posibilidad real de aplicación.
- El rol que juegan los mandos medios en ese aspecto, habilitando o no la participación en los cursos y la posibilidad de implementar cambios.
- Ausencia de una evaluación de cómo impacta la capacitación en los procedimientos de trabajo, en la productividad, etc.

### **Obligatoriedad de los cursos**

- Parece haber consenso respecto a que los cursos de inducción y de algunas cuestiones básicas deben ser obligatorios.
- Se enfatiza en la necesidad de que quienes tienen o van a tener funcionarios a su cargo, los niveles de conducción, deben necesariamente participar de los cursos de capacitación, deben convencerse de que son importantes. Se plantea la posibilidad de que en el futuro sea un requisito excluyente. Se relaciona con la Tecnicatura en Gestión Universitaria.

### **Capacitación y Formación para funcionarios residentes en el Interior**

- Situación de desigualdad de los funcionarios del interior con respecto a los funcionarios de Montevideo en relación a la oferta de capacitación. Desigualdad que se acentúa en los procesos concursivos.
- Necesidad de descentralizar, desconcentrar.
- Necesidad de contemplar la realidad del interior del país, marcadamente distinta a la de la capital.
- La posibilidad de uso de infraestructura existente (por ejemplo equipamiento para video conferencias).

- Las TIC y las modalidades semipresenciales como alternativas posibles.
- Contar con Orientadores del interior para el interior.

### **Dinámica organizacional**

- Coordinación de los espacios formativos de la UdelaR.
- Necesidad de articular recursos, iniciativas que aparentemente se superponen (Bienestar, HC, Extensión, etc.).
- Potenciar la creación del Instituto de Formación de Adultos Trabajadores.
- Corregir la dispersión de recursos presupuestales.
- Capacitación como formación continua, basada en la generación de oportunidades educativas para los trabajadores.
- Corregir la relación entre la capacitación y los procesos concursitos.
- Pensar en la zonalización de Montevideo para la oferta de capacitación.
- Determinar y proponer un conjunto de cursos obligatorios.
- Fijar un calendario de concursos que oriente la oferta capacitación.
- Avanzar en las modalidades de formación semipresenciales y a distancia.

## **3. Entrevistas en profundidad: Primera fase del análisis de emergentes: marzo 2011**

### **3.1. Referentes universitarios**

Referentes universitarios en el área de la gestión, cogobierno, organizaciones gremiales:

- Pro-Rectores de la UdelaR.
- 5 Directores de División Secretaría, uno por Área.
- Director Hospital de Clínicas.
- Representantes de los órdenes (ADUR, FEUU).
- Integrantes de AFFUR.



## 3.2. Dimensiones de análisis: expresiones

**A) Sentido y significado de la capacitación para los trabajadores (lo que la capacitación y la formación representan para los funcionarios de la UdelaR). Objetivos de la capacitación. Importancia y valoración institucional.**

**Capacitación vinculada a la gestión institucional (inducción y adecuación).**

*“Medio para lograr eficiencia en la gestión”.*

**Los procesos de capacitación deben restringirse a la tarea a desempeñar. Capacitación como exigencia de la institución y no sólo como derecho del trabajador.**

*“La capacitación es (...) un deber del funcionario -docente y no docente- de modo de poder "aggiornar" su formación a las necesidades de desarrollo y modernización permanente de la administración universitaria global”.*

**Capacitación y Formación se vinculan a la mejora del funcionamiento y la gestión institucional.**

*“La formación va más allá que la capacitación, la formación es además la adquisición de una serie de actitudes para poder llevar adelante los conocimientos y destrezas a los que se accede en la capacitación (...). En definitiva, el sentido de pertenencia, el sentido de responsabilidad institucional. Esos serían los aspectos de formación”.*

**Son los procesos de formación integral los que al mejorar el involucramiento y la motivación de los funcionarios, mejoran la eficacia de la gestión institucional.**

*“Los procesos de formación integral incluyen aspectos técnicos de la tarea específica que desempeña el compañero (...) pero también es necesario pensar en la superación personal de los compañeros. (...) creo que la institución tiene que brindar la posibilidad a los compañeros a ser mejores, en todo sentido, inclusive humanamente mejores”.*

**B) Áreas problemáticas y dificultades percibidas en las acciones de capacitación.**

**Concepciones límites para las acciones de capacitación:**

*“la capacitación no es un servicio obligatorio que la UdelaR debe brindar a sus funcionarios”.*

*“capacitación en su gran mayoría consiste de actividades existentes en el sistema formal de enseñanza”.*

*“El problema que tenemos es que la formación profesional muy técnica y me parece que no es exactamente eso lo que tenemos que apuntar con la formación de los compañeros”.*

**De la gestión de la capacitación**

*“El rigor técnico con el que se contrata a los capacitadores y con el que se evalúa a los capacitados es inferior al del sistema formal”.*

*“Los criterios de verificación del conocimiento adquirido no tienen el rigor necesario en la mayoría de los casos”.*

*“No tenemos incorporado en el conjunto de la universidad, la importancia de la capacitación permanente (...) no está metido culturalmente como una necesidad institucional”.*

*“La debilidad que veo en general (...) es en el equilibrio entre la capacitación y la formación profesionalizada.(...) todavía sigue ganando la transferencia de las virtudes y de los vicios de trabajo que se arrastran desde siempre en el resultado.*

*“Obstáculos al momento de otorgar la autorización a la concurrencia a los cursos, escasez de RRHH, falta de comprensión por parte de los superiores, criterios arbitrarios de selección...”*

### **C) Relación entre la mejora de la gestión, la capacitación y la profesionalización de la carrera. Aspectos culturales, organizacionales y de gestión administrativa que se relacionan con la capacitación.**

#### **Énfasis en el enfoque participativo.**

*“Los rasgos diferenciales que sí le veo, es que por el hecho de estar en la universidad tenemos, tendríamos que estar en la punta de estas cuestiones, generando conocimiento, cosa que de repente no se le dio tanto..., que el funcionario participe en la generación del conocimiento y en la mejora continua de los procesos”.*

*“Los funcionarios son protagonistas de la producción de conocimiento tanto como los docentes, los investigadores y son responsables por la producción de conocimiento, o sea que hay que formarlos, tenemos que formarnos en qué vamos a hacer con el conocimiento que producimos, cómo lo producimos y cómo lo usamos”.*

La Universidad *“es una estructura resistente al cambio en donde los mandos superiores (en general) no dan oportunidades de sugerencia para mejora de la gestión ni aplicación de los conocimientos adquiridos”.*

*“La Universidad de por sí, por ser universidad y por ser pública tiene, si se quiere, una serie de obligaciones o de mandatos sociales a los cuales los funcionarios tienen también que adherirse (...) Esos son los elementos diferenciales que sin duda me parece que tienen que reflejarse tanto en la capacitación como en la formación”.*

### **D) Requerimientos de capacitación para el diseño de trayectorias de formación. Propuestas de mejora.**

#### **Unir el estímulo con la generación del deber de capacitarse.**

*“Estímulo a nivel institucional: ajustar correlación sistema de calificaciones y carrera funcional “*

*“Desarrollar un mecanismo eficiente de detección de situaciones puntuales nuevas que lleven a la necesidad de desarrollar una actividad concreta de capacitación. Una vez detectada esa necesidad buscar en el sistema formal (incluyendo las estructuras académicas de la propia UdelaR) los recursos humanos capacitados para realizar las tareas correspondientes y evaluar con rigor el desempeño. Valorar más meticulosamente la formación global del individuo -a través de los sistemas educacionales del país- en la hora de los concursos y de los ascensos.*

#### **Dar margen a la autonomía y descentralización de los servicios universitarios.**

*“Creo que debería hacer algo que no se quede solo a nivel de funcionarios. Más allá de que sean los destinatarios, pero tener a todo el demos universitario consciente de que esto es así, de que es una política necesaria, de que hay que invertir recursos en eso; los docentes y estudiantes tienen que estar convencidos de eso...”*

*El trabajo en la capilaridad de los servicios, (...) para eso creo que hay que generar dispositivos*

*que operen en los servicios porque ahí están los funcionarios (...) es necesario trabajar en forma descentralizada (...) que haya programas de formación que tengan engancho con lo que están...*

*Hay que tratar de integrar a los mandos medios, no hay que hacer formación por un lado para los mandos medios y para los compañeros que están en ascenso de carrera por otro, me parece que hay que tratar de juntar y generás un equipo formándose que después puedan enfrentar particular... sé que no es fácil, me parece que por ahí..."*

*"Hay que romper con los vicios que son parte de la cultura de la organización....la visión del funcionario público tomando café y echado para atrás y jugando al solitario es impresionante. Y más allá de que sea real o no sea real en algunos lugares, está en la cabeza de todos, todos hacemos chistes sobre los funcionarios públicos. Y eso es parte de una cultura y de una motivación hacia el trabajo."*

#### **4. Temáticas emergentes para la capacitación**

Temáticas emergentes para la capacitación de los funcionarios:

- Ingreso / Inducción y conocimiento general a la UdelaR.
- Culminación de estudios formales- Primaria / Secundaria.
- Formación específica y capacitación en los sistemas horizontales de gestión.
- Procedimientos administrativos.
- Normativas. Aspectos legales. Reglamentos. Ordenanzas. - Relaciones laborales.
- Cambios en la gestión financiera y normativa: FONASA, IRPF, sueldos...
- Habilidades comunicacionales, de relacionamiento, de atención al público y a los usuarios de trabajo en equipo, negociación.
- Trabajo con materiales, con equipos y con herramientas (informática y los aplicativos).
- Bioseguridad / manipulación desechos / Higiene y asepsia / manipulación de materiales de laboratorio, tóxicos, contaminantes, etc.
- Primeros auxilios / manejo de desfibrilador / prevención de incendios / seguridad y evacuación.
- Oficios.
- Calidad de vida laboral. "Nuestro preciado tiempo libre".
- Formación como trayectoria centralizada en los jefes.
- Capacitar por escalafones articulando con instancias y espacios por entre escalafones y niveles de conducción.

## 5. Lineamientos centrales surgidos del Diagnóstico de Oportunidades Formativas

En base al tratamiento y categorización de las distintas expresiones realizadas por los funcionarios participantes en el DOF, se estable una serie de lineamientos generales que orientan el diseño curricular y la propuesta del Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios:

- Se requiere desarrollar una propuesta curricular de capacitación y formación basada en áreas de competencias y que contribuya a la construcción de trayectorias educativas de los adultos trabajadores.
- Las trayectorias educativas deberán contemplar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas requeridas para la mejora continua de la gestión, articulando la misma a las oportunidad de formación a lo largo de la vida de los funcionarios, expresada principalmente en la oportunidad de culminar o continuar los estudios formales.
- La trayectorialidad educativa propuesta deberá estar coordinada y articulada con el desarrollo de la carrera de los funcionarios y su evaluación del desempeño.
- Se debe mejorar y potenciar los procesos de desconcentración y descentralización territorial de la oferta educativa de la Unidad de Capacitación, propiciando la participación en el diseño de las actividades educativas en los servicios universitarios.
- Se debe avanzar en el tratamiento curricular específico de la formación de los funcionarios residentes en el interior, que acompañe y fortalezca el desarrollo de la educación terciaria universitaria pública en todo el país.
- Se hace necesario profundizar en el desarrollo de competencias de tipo relacional, en donde se superen dificultades expresadas para el desarrollo de la interacción comunicativa, emocional y empática.
- Se deberá capacitar a los funcionarios en la progresiva implantación de sistemas horizontales de gestión los cuales requieren del desarrollo de competencias específicas, involucrando además, las interacciones comunicativas con los usuarios de los dichos sistemas.
- Se requiere para los sectores operativos de todos los escalafones y en especial de los escalafones de oficios y de servicios generales, diseños de acciones de formación con alto nivel de adecuación a los conocimientos previos de los destinatarios y al contexto de su aplicación.
- Se deberá poner énfasis y profundizar en los dispositivos metodológicos de capacitación que involucren al funcionario en el desarrollo de proyectos educativos, propiciando los cambios requeridos para la construcción colectiva de su actividad laboral como servidor público
- El proceso evaluación del desempeño deberá estar acompañado de la evaluación permanente de las capacidades requeridas para la mejora continua de la gestión organizacional y la certificación de competencias a nivel individual.

## 6. Enfoque pedagógico y metodológico de la Capacitación y la Formación Continua

Enfoque pedagógico y metodológico de la Capacitación y la Formación Continua entendidas como:

- Un proceso permanente de reflexión y acción sobre las circunstancias de la actividad laboral y la dinámica organizacional.
- Una postura activa para la actualización y la educación a lo largo de la vida por parte de adultos que interactúan colectivamente en contextos laborales.
- Un dispositivo flexible que brinde la posibilidad de acceder a información-formativa, alcanzando su comprensión y aplicabilidad.
- Una oportunidad educativa para el cambio individual y colectivo enfocado hacia la mejora continua de la gestión organizacional.
- Una modalidad de expresión del desarrollo integral de adultos con el objetivo de incidir en la optimización de los servicios que la UdelaR presta a la sociedad.
- Una configuración en red que potencializa las competencias individuales en procura de la mejora permanente de la calidad de vida de los funcionario y del servicio en su conjunto.

## 7. Objetivos del Plan de Capacitación

### 7.1. Objetivos Generales

- Contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los funcionarios, conjuntamente con su identificación con los fines de la Universidad y la valorización de la función pública que desempeñan.
- Desarrollar las competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la dinámica laboral, actual y futura, generando oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras del cambio institucional
- Articularse a las políticas de personal, constituyendo trayectorias de formación curricular que operen como motor clave del proceso profesionalización de la carrera funcional, promoviendo la formación terciaria de los trabajadores, en particular en relación a la Tecnicatura en Gestión Universitaria y de otras ofertas educativas consideradas de valor estratégico para la mejora de la gestión de la UdelaR.
- Propiciar la gestión desconcentrada de las actividades de capacitación y la construcción de una red de coordinadores de capacitación que actúen como promotores y gestores de la detección de necesidades y de la formación de los funcionarios en todos los centros y servicios universitarios del territorio nacional.

### 7.2. Objetivos Específicos

- Promover y desarrollar aprendizajes significativos que problematicen el conocimiento, desde un enfoque participativo y crítico de la educación de adultos.

- Realizar acciones de capacitación y formación continua que alcancen amplia cobertura y contemplen a la diversidad de los funcionarios.
- Formar y desarrollar un plantel de orientadores encargado de diversas acciones de capacitación.
- Desarrollar un sistema de evaluación integral de la formación y capacitación de los funcionarios basada en la aplicabilidad de los aprendizajes.
- Colaborar en los proceso de mejora de la formación de los funcionarios del Estado.
- Contribuir al establecimiento de redes de cooperación nacional e internacional en temáticas de gestión universitaria y en educación de adultos trabajadores.
- Promover la extensión e investigación en educación, capacitación y formación de adultos trabajadores.

## **8. Acciones previstas para el período 2011-2013 de alcance general**

Conjuntamente con las acciones previstas en el plan 2010 la UC promoverá y ejecutará el conjunto de actividades siguientes:

- Fortalecer el desarrollo la Plataforma Educativa y el sitio web de la UC para comunicación y ejecución de acciones educativas semipresenciales y a distancia.
- Desarrollar de la credidización de las acciones educativas.
- Promover la aprobación del Reglamento de las Actividades de Capacitación de la UdelaR.
- Propiciar el proceso de desconcentración territorial de las acciones de capacitación.
- Promover la Formación de Formadores como elemento central de los procesos de aprendizaje organizacional.
- Contribuir en el desarrollo y la formación de los funcionarios del Estado en el marco de la Red Uruguay de Capacitación de Funcionarios del Estado. (RUCFFE).
- Propiciar y participar en la investigación interdisciplinaria en temáticas relativas a la Formación de Adultos conjuntamente con otros servicios universitarios, en la perspectiva de analizar la creación de un Centro de Educación y Formación de Adultos Trabajadores de la UdelaR.
- Editar y gestionar la Revista Electrónica de la UC.
- Desarrollar e implementar el Sistema Integrado de Administración de la Enseñanza de la UC. Bedelía y Base de Datos.

## 9. Metas para el período 2011-2013

- el 90% de los funcionarios asisten y aprueban como mínimo una actividad de capacitación en lo próximos 3 años.
- el 60% de los funcionarios capacitados introducen mejoras en su servicio en base a los aprendizajes realizados.
- el 90% de los funcionarios con estudios secundarios incompletos, completan el ciclo básico de enseñanza media.
- el 75% de los funcionarios con estudios secundarios incompletos, completan enseñanza media.
- el 90% de los funcionarios residentes en el interior asisten y aprueban como mínimo dos actividades de capacitación en lo próximos 3 años.
- se consolida el mapa de trayectoria para la capacitación de los funcionarios.
- se consolida el plantel de coordinadores de la UC.
- se consolida la normativa y la estructura de la UC.
- se editan 4 números de la Revista Electrónica de la UC, dando cuenta de los avances en la investigación en el campo de la Educación de Adultos Trabajadores.

## 10. Estructura Curricular: Áreas de Competencias. 2011- 1º semestre 2012

Las Áreas de Competencias estructuran el modelo curricular de la UC, ponen énfasis en el desarrollo de las capacidades comunicacionales para la gestión, promueven la adquisición de conocimientos y habilidades técnicas y específicas para el desempeño de la tarea. Las áreas conllevan Programas de cursos y cursos talleres como unidad básica de modalidad educativa de tipo presencial y semipresencial, propician la construcción de trayectorias educativas por parte del adulto trabajador, potenciando su formación a lo largo de la vida.

### ÁREA DE COMPETENCIAS PARA LA GESTIÓN

Propósito del Área: Realizar la capacitación y formación, de los funcionarios en la conceptualización, reflexión y actuación de los diversos aspectos comprendidos en la Gestión Administrativa y Dirección de Recursos Humanos desde un enfoque de mejora continua.

Acción	Participantes estimados	Grupos (hasta 20 part.)	Carga Horaria por grupo	Escalafones	Total de horas
<b>Programa de Gestión Universitaria</b>	160	8	60	Todos	480
<b>Programa de Nivelación para ingreso a la Tec. en Gestión Universitaria</b>	40	2	60	Todos	120
<b>Curso-Taller: Integración a la UR.</b>	100	5	10	Todos	50
<b>Curso-Taller: Mejora de Gestión Continua</b>	240	12	12	Todos	144
<b>Cursos: Sistemas Horizontales para la Gestión</b>	200	10	20	Todos	200
<b>TOTALES</b>	<b>760</b>	<b>37</b>			<b>994</b>

## **ÁREA COMPETENCIAS BÁSICAS Y TÉCNICAS**

Propósito del Área: Desarrollar de las competencias técnicas requeridas para el empleo adecuado de sistemas, procedimientos, instrumental y tecnología aplicada en el desempeño de funciones y tareas.

Acción	Participantes estimados	Grupos (hasta 20 part.)	Carga horaria por grupo	Escalafones	Total de horas
<b>Programa de Capacitación en Informática</b>					
Curso: Alfabetización Informática	120	6	30	Todos	180
Curso: Actualización en Informática. OpenOffice Writer. Calc. Presentaciones	240	12	18	Todos	216
Acreditación Informática	120	6	3	Todos	18
Taller: Implantación y manejo de Expe+	200	10	10	Todos	100
Acreditación Expe+	80	4	6	Todos	24
Programa de Capacitación y Formación: Área de Seguridad y Vigilancia.	120	6	24	Esc. E	144
Programa: Salud Ocupacional y Bioseguridad	120	6	30	Todos	180
Taller: Trabajo en Equipo y Atención al Público	120	6	24	Todos	144
Curso: Elementos Básicos de la Administración	120	6	20	Todos	120
Taller: Apoyo a procesos concursivos	200	10	12	Todos	120
Curso: Actualización Técnica	200	10	12	Esc. D y E	120
Cursos: Fortalecimiento de las Capacidades Hospital del Clínicas	200	10	12		120
<b>TOTALES</b>	<b>1840</b>	<b>92</b>			<b>1486</b>

## **ÁREA COMPETENCIAS COMUNICACIONALES**

Propósito del Área: Formar y capacitar funcionarios en los diversos aspectos de la interacción comunicativa para un mejor desempeño laboral de la tarea.

Acción	Participantes estimados	Grupos (hasta 20 part.)	Carga horaria por grupo	Escalafones	Total de horas
<b>Programa de Formación en COEGA<sup>2</sup></b>					
Curso-Taller: Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa	80	4	40	Esc. C, D, E, F	160
Curso: Formas Documentales para la Gestión Administrativa I	40	2	30	Esc. C, D, E, F	60
Curso/Taller: Elaboración de Informes.	80	4	15	Esc. C	60

<sup>2</sup> Programa de Formación en Comunicación Oral y Escrita para la Gestión Administrativa



<b>Curso: Búsqueda, relevamiento de información bibliográfica documental</b>	60	3	30	Esc. A, B, C, D	90
<b>TOTALES</b>	<b>260</b>	<b>13</b>			<b>370</b>

### **ÁREA DE FORMACIÓN DE COORDINADORES Y ORIENTADORES**

Propósito del Área: Constituir un equipo de orientadores y formadores para el diseño la ejecución y evaluación de las diversas acciones educativas programadas. Tender a conformar equipos multidisciplinarios de trabajo, tanto para el diseño curricular como para la elaboración de material educativo.

Acción	Participantes estimados	Grupos	Carga horaria por grupo	Escalafones	Total de horas
<b>Programa de Formación y Actualización de Coordinadores de Capacitación</b>	35	1	50	Todos	50
<b>Programa de Formación de Orientadores de Capacitación</b>	25	1	40	Todos	40
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>2</b>			<b>90</b>

### **ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN**

Propósito del Área: Promover la investigación y la extensión contribuyan al desarrollo de la funciones de la UC y actúen como un aporte para la profesionalización de los funcionarios y la mejora de gestión de la UR. Este campo corresponde en su desarrollo y ejecución al equipo del Área Docente de la UC.

#### **PROYECTO: Trabajo, Competencias y Formación**

Objetivo principal: Articular e integrar el trabajo, la formación continua y la producción de servicios que den lugar al desarrollo de competencias profesionales para el logro de nuevos y mejores servicios en la UR, permitiendo la construcción de modelos pedagógicos y metodológicos para la formación de adultos trabajadores.

#### **PROYECTO: Diagnóstico de Oportunidades Formativas**

Objetivo principal: Actualizar de manera continua, el diagnóstico de las oportunidades de capacitación en base a los aprendizajes individuales y colectivos integrados a la gestión y desempeño cotidiano de los funcionarios de la UR.

#### **PROYECTO: Sistema Integrado de Evaluación de impacto de la formación continua**

Objetivo principal: Desarrollar y consolidar el Sistema Integrado de Evaluación del impacto de la Formación de los funcionarios que contribuya a la mejora en la gestión de los servicios universitarios.

#### **PROYECTO: Las TICs y los enfoques pedagógicos y metodológicos en la formación de adultos trabajadores**

Objetivo principal: Analizar los diversos enfoques pedagógicos y metodológicos en la educación de adultos trabajadores poniendo énfasis en el alcance e impacto que las TICs tienen en su desarrollo.

En el marco del Área se desarrollan las actividades de extensión expresadas en los acuerdos de cooperación con el PIT-CNT, la ANEP, el MEF y el MVOTMA.

## **10.1. Programas Específicos y articulación con la Tecnicatura en Gestión Universitaria**

### **Programa de Culminación de Estudios Secundarios PROCESFUR**

Objetivo principal: Contribuir en la culminación de los estudios secundarios, a nivel de Ciclo Básico y bachilleratos, de los funcionarios de la UdelaR

Este programa se desarrollo en convenio con ANEP-CES, y para el año 2011 participaran 150 funcionarios que culminaran el Ciclo Básico de Enseñanza Media, para los años siguientes se prevee incorporar la culminación de bachilleratos.

### **Programa de Formación y Capacitación de funcionarios Residentes en el Interior**

Objetivo principal: Promover el proceso de desconcentración, y descentralización territorial de las acciones de capacitación basada en las características y necesidades de formación de los servicios y funcionarios residentes en el interior del país.

Se estima para el año 2011 el diseño y ejecución de un Ciclo de actividades que abarquen 240 hs comprendidas en las distintas áreas de la UC y 150 participantes, en coordinación con la Comisión Coordinadora del Interior.

### **Programa Calidad de Vida Laboral**

Objetivo principal: Ampliar y consolidar ciclos temáticos como “espacios de apertura y aprendizajes”, que aporten tanto al análisis y comprensión de diferentes situaciones de la vida cotidiana y laboral, como a la integración cultural y social, que hace al desarrollo personal y colectivo de los trabajadores de la Universidad de la República en el contexto actual de propuestas de cambios, actualización y transformaciones.

Este programa se ejecutara en coordinación con la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM), PCET-MALUR y el Servicio de Bienestar Universitario.

Se estima para el Ciclo 2011 completar un total de 250 hs de capacitación y 150 participantes

### **Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria. TGU**

La Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU) se enmarca en los cambios establecidos en la Reforma Universitaria & LP, promoviendo un avance sustantivo en la capacitación y formación profesional de los distintos actores que participan en la gestión administrativa de la UdelaR.

La Unidad de Capacitación como integrante de la Comisión Coordinadora de la TGU, se encuentra participando de su implantación general y de manera particular le concierne el diseño del Programa de Nivelación correspondiente a la Modalidad 3 de ingreso a la TGU, previsto en este plan en las acciones correspondientes al Área Competencias para la Gestión.

## 11. Cronograma de Actividades 2011-2013

Acciones cuatrimestrales	2011				2012				2013			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diagnóstico de Oportunidades Educativas (DOF)	x											
Planificación 2011-2013	x											
DOF. Interior.	x											
Análisis e instalación de Estructura UC	x	x										
Ejecución General 2011	x	x	x									
Análisis e Instalación de Regionales		x	x	x								
Planificación y Ejecución PROIN 2011		x	x	x								
Evaluación Gral. Parcial 2011				x								
Planificación y Ejecución General 2012					x	x	x	x				
Planificación y Ejecución PROIN 2012					x	x	x	x				
Evaluación Gral. Parcial 2012					x	x	x	x				
Planificación y Ejecución General 2013									x	x	x	
Planificación y Ejecución PROIN 2013									x	x	x	
Evaluación Gral. DOF 2013											x	x

## 12. Evaluación

La evaluación tiene un carácter integral y participativo, propiciando las correcciones y ajuste necesarios para el fortalecimiento y consecución de los objetivos planteados.

Este enfoque le otorga a la evaluación un carácter formativo y permanente, centrado fundamentalmente en la distancia existente entre lo que el funcionario puede realizar de forma adecuada y las exigencias de actuación establecidas para su desempeño. Dicha distancia debe constituir un espacio de actuación educativa que permita establecer las mejoras de la actuación de los funcionarios.

Los siguientes componentes de la evaluación integran en el Sistema de Evaluación Permanente de la formación continua de Unidad de Capacitación:

- Evaluación del funcionario Participante de la Actividad.
- Evaluación del Orientador-Formador.
- Evaluación del Coordinador Encargado de las actividades del Programa o proyecto, integrante de Equipo Técnico de la UC.
- Evaluación del Equipo técnico de la UC.
- Evaluación de la ejecución del Plan de UC por parte de la Comisión Coordinadora.

Paralelamente, se diseña un modelo de evaluación, que permite establecer un análisis cuantitativo y cualitativo del impacto de la formación continua, principalmente en relación a la integración de los aprendizajes por parte del adulto y su grado de aplicabilidad en el trabajo, así como el aporte de la capacitación en la mejora del desempeño general del servicio.

**Resumen PLAN 2011-2013:**

**Actividades 2011- 1º semestre 2012**

**PARTICIPANTES ESTIMADOS 2011- 1º semestre 2012: 3.370**

**VOLUMEN DE HORAS TOTALES 2011- 1º semestre 2012: 3.430**