



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY

**Documento para la discusión del grupo
de trabajo sobre Trayectorias de
Capacitación y Formación de los
funcionarios, designado por el Consejo
Delegado de Gestión Administrativa y
Presupuestal**

Febrero 2013

Productos necesarios de cara a la consolidación de Trayectorias de Capacitación y Formación para los funcionarios de la UdelaR

El presente documento de trabajo busca establecer una hoja de ruta con productos concretos a ser puestos a consideración de las autoridades universitarias de cara a la consolidación de trayectorias de capacitación y formación para los funcionarios de la UdelaR. El mismo se enmarca en los objetivos estratégicos de la Unidad de Capacitación de la Universidad de la República, así como en las definiciones propuestas y sistematizadas por ésta en el documento *Trayectorias de Capacitación y Formación para los funcionarios de la UdelaR*.

En el sentido antes señalado, se proponen un conjunto de productos a ser elaborados y propuestos, que aún siendo acotados e insuficientes al ser individualmente considerados permitan converger a un objetivo más ambicioso e integral que la suma de las partes.

La idea fuerza de la iniciativa global, tal como se expresa en el Informativo de Rectorado N° 235 es "(...) vincular el desempeño laboral y el estudio de manera que cada uno favorezca al otro. Ello no es sólo clave para transformar la enseñanza sino también para reformar eficientemente el Estado desde la combinación de involucramiento y formación de los funcionarios públicos. (...) Desde esas experiencias se quiere ir a más, elaborando una propuesta integrada de Trayectorias de Capacitación y Formación, para los distintos escalafones de funcionarios, que vayan cuando corresponda desde la culminación de la Enseñanza Media hasta, para quienes así lo quieran, el acceso a la Maestría en Gestión Universitaria y Académica en preparación. Esas trayectorias incluirían la capacitación adecuada para el mejor desempeño y el ascenso en cada escalafón. Respaldarían a los interesados en cursar la Tecnicatura en Gestión Universitaria y posibilitarían el acceso a estudios a nivel de licenciatura. Se trataría, de una oferta de formación continua, combinando trabajo y estudio, que tendría gran valor para la institución y más allá."

A continuación se indican los mencionados productos, con un orden cronológico no arbitrario aunque tampoco rígido (es posible avanzar en varias direcciones simultáneamente), el que deberá ser referenciado temporalmente.

1. Propuesta de definición, composición y obtención del Crédito de Capacitación y Formación (CCF).

Algunas definiciones preliminares pueden encontrarse en los puntos III y IV del documento *Trayectorias de Capacitación y Formación para los funcionarios de la UdelaR*. Allí se establecen posibles formas de medición y obtención del CCF, así como algunos de los desafíos a enfrentar, de los que también se da cuenta en el IR N° 235. En particular, uno de los temas más importantes a abordar es la acreditación de formaciones obtenidas fuera de los cursos brindados por la UCAP, lo que se operacionalizará por medio del Programa de Acreditación de Saberes (PROAS). Al respecto de este punto se sugiere aprovechar los productos que surjan del Encuentro de Capacitación del 30/11/12, consolidándolos en una propuesta que se eleve al CDC. En términos de la referencia

temporal antes señalada, sería un logro de gran importancia elevarlo al CDC del 18/12/12.

2. Propuesta de reglamento que establezca cómo serán considerados los CCF en los concursos de la UdelaR.

De forma de promover la consolidación de una adecuada estructura de incentivos para las actividades de capacitación y formación, se deberá proponer la aprobación de un reglamento que establezca con precisión cómo se evaluarán los CCF en los concursos. En particular, se deberá definir las ponderaciones que los CCFs tendrán en los concursos en función del tipo de capacitación del que provienen. Este trabajo deberá ser realizado conjuntamente por la Unidad de Capacitación, la Dirección General de Personal y la Dirección General Jurídica.

3. Propuesta de reglamento que establezca cómo serán evaluados los concursos ganados en términos de CCFs.

Relacionado con el punto (2), aunque conceptualmente distinto, se deberá proponer la forma en que los *concursos ganados* serán evaluados en términos de CCFs. Esta iniciativa y la anterior podrían/deberían ser desarrolladas en paralelo.

4. Propuesta de definición flexible pero explícita de los cursos concretos a brindar dentro de las definiciones ya tomadas con relación a las trayectorias.

Las definiciones a las que se hace referencia se encuentran en el punto IV del documento *Trayectorias de Capacitación y Formación para los funcionarios de la UdelaR*. El objetivo es proponer un conjunto de temáticas específicas que se incorporarán dentro de cada una de las categorías propuestas. De este modo, una vez aprobado el referido producto se debería ser capaz de identificar (al menos de manera indicativa) para cada escalafón y nivel (o agrupaciones de los anteriores) el conjunto de cursos a ser desarrollados con el correspondiente número de CCFs definidos en (1). Este producto es por su naturaleza uno de los más relevantes y definitorios, por lo que será necesaria la participación y el asesoramiento de toda la institución, y en particular de las Direcciones Generales a través de la Estructura de Implementación del CDGAP. Una propuesta concreta en este sentido será elevada al mencionado grupo por un equipo técnico de la DGP y la UCAP.

5. Propuesta de re-diseño del PGU.

Análogamente a lo establecido en (4), es de importancia cardinal culminar el re-diseño del PGU. En este sentido, se viene desarrollando un trabajo de articulación de necesidades de capacitación y oferta de cursos para los niveles de conducción con las Direcciones Generales de cara a la puesta en marcha del PGU en 2013. En este caso, las definiciones que se adopten en relación a los CCFs permitirán una vinculación más fluida con la TGU.

6. Propuesta con definición de las distintas certificaciones a ser ofrecidas.

De forma de (i) generar incentivos para la formación y capacitación de los funcionarios T/A/S así como para (ii) asegurar que los funcionarios que trabajen y se formen en la

institución tengan un adecuado reconocimiento en caso de desvincularse laboralmente de la misma, se propondrán un conjunto de certificaciones que den cuenta del recorrido de formación realizado. Las mismas deberán depender del número de los CCFs definidos en (1) obtenidos y se deberá estudiar la posibilidad de ofrecer más de una a lo largo de la trayectoria de trabajo/formación así como perfiles específicos por escalafón e inclusive dentro de los mismos.

7. Propuesta de capacitaciones prioritarias en el marco del calendario concursivo.

Entendiendo que la capacitación y formación no se agota en los contenidos necesarios para los concursos, la adecuada articulación de formación y trabajo sin dudas involucra una adecuada coordinación entre los cursos ofrecidos y los concursos. Así, en función de lo definido en (4) y (5) del calendario concursivo previsto por la DGP, se deberá establecer qué cursos se brindarán (de forma prioritaria) de los previstos en la trayectoria en los siguientes dos años, de forma de asegurar una adecuada coordinación en lo inmediato y un avance de la articulación enmarcado en una estrategia general de formación (establecida en (4) y (5)) en el mediano plazo.

Producto 1: Definición y composición del crédito de capacitación y formación en el marco de las trayectorias educativas de los funcionarios de la UdelaR

El proceso de reforma universitaria que los colectivos de la Universidad de la República han decidido emprender tiene en la gestión de sus actividades una de dimensión de particular relevancia en tanto atraviesa transversalmente a todas las restantes. Así, se busca promover la “mejora de la gestión desde el protagonismo de sus funcionarios”, como criterio orientador y como forma de trabajo cotidiana. En este marco, la capacitación y la formación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios se convierte en uno de los elementos centrales de la agenda de mejora de la gestión universitaria, motivo por el cual ha formado parte de la agenda de trabajo prioritaria del Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal desde su creación.

El presente documento se enmarca en el esfuerzo que la Unidad de Capacitación está llevando adelante para jerarquizar y potenciar su accionar, procurando vincular el desempeño laboral y el estudio de manera que cada uno favorezca al otro. Se entiende que la propuesta planteada a continuación, a saber, la definición de un Crédito de Capacitación y Formación (CCF), brindará una herramienta importante para acercarse al objetivo mencionado, y en ese sentido deberá ser complementada y dotada de mayor contenido y alcance por acciones adicionales.

I. Antecedentes de las trayectorias de capacitación y formación

El primer diagnóstico de necesidades de capacitación efectuado en los años 2004-2005 reflejaba la necesidad de diseñar una arquitectura curricular flexible, dinámica y con alto grado de transferencia y aplicabilidad a la tarea, también se esbozaron los primeros

indicios de que el factor dinámico de la propuesta de formación habilitará la construcción de trayectorias educativas para la formación de los funcionarios de la UdelaR.

Será en el Diagnóstico de Oportunidades Formativas 2010-2011 (DOF), donde se expresa con claridad la necesidad de efectuar la articulación e integración curricular de las distintas actividades de capacitación y formación dirigidas a los funcionarios.

- desarrollar una propuesta curricular de capacitación y formación basada en áreas de competencias que contribuyan 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 oportunidades 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 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

Se entiende por trayectoria de capacitación y formación una:

Configuración curricular integrada y flexible, que permite trazar un itinerario de capacitación y formación en la carrera funcional, orientado por distintas actividades educativas creditizadas, propulsoras de la mejora continua de la gestión universitaria.

II. Estructura curricular de la propuesta educativa basadas en trayectorias de capacitación y formación

En el marco del DOF se consolidan las áreas temáticas que estructuran la propuesta curricular, las misma expresan con conjunto de saberes, conocimientos y procedimientos que resultan sustantivos para la formación y capacitación de los funcionarios de la UdelaR. Se distinguen entonces cuatro áreas temáticas Gestión y Administración Universitaria, Comunicación Organizacional, Salud Ocupacional e Informática.

- El Área de Gestión y Administración comprende el conjunto de temáticas y procedimientos relacionados con la administración en general, la gestión de recursos humanos, la gestión patrimonial y financiera, gestión de la enseñanza, del conocimiento, el cambio y la innovación.
- La Comunicación Organizacional corresponde al conjunto de temáticas relacionadas con las dinámicas de las organizaciones y la comunicación, el desarrollo del trabajo en equipo, la negociación y el aprendizaje colaborativo.

- En el Área de Salud Ocupacional se encuentra los contenidos vinculados al análisis y valoración de las condiciones de trabajo, en los aspectos de seguridad, higiene y salud de los ámbitos laborales.
- Para el Área Informática se disponen el conjunto de temáticas relacionadas con el adecuado conocimiento y manejo de programas informáticos y con el desempeño de las tareas y el desarrollo de los sistema horizontales de gestión.

A los efectos de diseño curricular de las actividades de capacitación y formación se optó por el siguiente enfoque de competencias:

Competencias genéricas: refieren a las capacidades adquiridas en la formación básica regular que permiten el ingreso y desempeño adecuado de las tareas previstas en la Universidad de la República. El diseño permite una entrada en el nivel general, que no solo contempla las competencias genéricas relativas a la inducción a la UdelaR, también permite reconocer estudios a nivel de enseñanza media y en su salida habilita la continuidad en estudios de nivel terciario.

Competencias específicas y emergentes: se relacionan con los conocimientos, habilidades y actitudes propias de la mejora continua de la gestión universitaria, propiciando el manejo adecuado de los diversos aspectos técnicos específicos involucrados en la actividad laboral cotidiana y lo que resultan requeridos de manera contingente. Se encuentra vinculadas a las modificaciones del entorno de la organización, la incorporación de nuevos saberes, conocimientos y a la disposición al cambio e innovación.

III. Crédito de capacitación y formación (CCF) Definición y composición

La capacitación y formación para el mundo del trabajo refiere a la educación de adultos en el marco de la educación no formal, la necesidad del reconocimiento de los saberes y capacidades de los ciudadanos a lo largo de su vida se consolida como pilar de las políticas educativas impulsadas desde distintos organismo internacionales que paulatinamente encuentra su expresión en planes y programas educativos a nivel nacional.

Así se plasma el ejercicio efectivo del Derecho de la Educación a través de la generación de oportunidades educativas que brindan el reconocimiento y la validación de saberes resultando estos de fundamental importancia en los procesos de integración social y construcción de ciudadanía democrática. (UNESCO1997, 1990, 1978) (CONFITEA VI:2009) (OIT:2005)¹.

¹ Informe Delors. "La Educación encierra un tesoro" UNESCO- Dower, México 1997
"Educación para Todos. Declaración de Jomtien." UNESCO1990
Informe Faure. "Aprender a ser". UNESCO. Ed. Alianza México 1978
Conferencia Internacional de Educación de Adultos. CONFITEA UV. UNESCO. Belém 2009
Oficina Internacional del Trabajo. "Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos. Educación, formación y aprendizaje permanente." Ginebra 2005

Como antecedente claro en latinoamericana se encuentra la experiencia realizada durante al año 2006 por la Universidad de Texas, la cual efectúa un asesoramiento para el “Sistema de Asignación de Transferencias de Créditos Académicos de México” (SATCA)² donde presenta un estudio sobre los créditos que deben establecerse en los adultos para la formación además de las pautas para la conformación de los créditos académicos de las carreras de grado y posgrado.

En el estudio realizado por el Colegio de Educación de la Universidad de Texas, se establece la necesidad de creditizar la formación de los adultos que le permita continuar con su formación en estudios de grado. Allí, se presentan las bases pedagógicas, metodológicas y operativas resultantes del trabajo de cuatro años de un grupo multidisciplinarios e interinstitucional encargado del establecimiento de un sistema que regule el reconocimiento académico y promueva la movilidad en México operando sobre el aislamiento y la autosuficiencia de escuelas y carreras que impedían la circulación ágil y eficiente de la cualificación de los ciudadanos.

A nivel nacional se establece en la Ley General de Educación, que la educación no formal, tiene directa relación con la promoción de *“todas aquellas actividades medios y ámbitos de educación, que se desarrollan fuera de la educación formal, dirigidos a personas de cualquier edad, que tiene valor educativo en sí mismos y han sido organizados expresamente para satisfacer determinados objetivos educativos en diversos ámbitos de la vida social”*³.

En el caso de los adultos trabajadores que se desempeñan en instituciones públicas, se cuenta con escasos antecedentes de reconocimiento de sus capacidades en términos de formulación de trayectorias educativas, existiendo un esfuerzo de investigación y diseño curricular que busca determinar la conformación de planes de capacitación y formación que posibiliten acreditar los aprendizajes significativos resultantes de la experiencia en el mundo del trabajo.

La conceptualización de las unidades de medida que permitan establecer la ponderación de los mencionados aprendizajes, deberá considera el factor dinámico dela formación permanente de los trabajadores, es decir, permitirá establecer recorridos educativos ligados a la transferencia y la aplicación de lo aprendido al desempeño de las tareas, sin descuidar la formación integral en el sentido de función pública que desarrollan.

El antecedente principal para avanzar en la conceptualización es la Ordenanza de Estudio de Grado y otros Programas de Formación Terciaria, de la UdelaR establece en su art. 8 el crédito académico *“como la unidad de medida del tiempo de trabajo académico que dedica el estudiante para alcanzar los objetivos de formación de cada una de las unidades curriculares que componen el plan de estudios.”*⁴

² SATCA-Depto. De Educación - ANUIES. México 2006

³ Ley General de Educación. Nº18.437. Art.37. Montevideo 2008

⁴ CDC. Res. Nº 4 del 30/08/2011

Los funcionarios de la Udelar efectúan una serie de recorridos de capacitación correspondiente a las áreas temáticas expuesta en el apartado anterior, las cuales guardan estrecha vinculación con las distintas carreras dispuestas en los diversos escalafones de la estructura funcional.

El CCF se constituye en un componente fundamental del reconocimiento de la formación de funcionario y en particular guarda estrecha relación con las capacidades demostradas en la transferencia de lo aprendido al desempeño de sus tareas. El reconocimiento de la aplicabilidad de lo aprendido deberá corresponder con los aportes que los funcionarios capacitados realicen a la mejora continua de su actividad laboral

En tal sentido los créditos de Capacitación y Formación (CCF) deberán ser valorados en los distintos concursos de ascenso, debiendo ser ponderados en la elaboración de las bases correspondiente a cada llamado.

De allí se desprende que los parámetros a tener en cuenta para la determinación de los CCF de los funcionarios se vinculan a la demostración de lo aprendido en las distintas instancias de capacitación, la capacidad de incorporación adecuada de los aprendizajes a la tarea mediante el trabajo colaborativo y en equipo; y la predisposición a la mejora continua de la gestión.

Por ello, ***el crédito de capacitación y formación (CCF) es una unidad de medida común que permite el reconocimiento de los aprendizajes y capacidades desplegadas por los funcionarios en las distintas acciones de capacitación y formación transferidos al desarrollo de sus tareas.***

Empleándose un valor de crédito equivalente a 15 hs de desempeño del funcionario compuesto de la manera siguiente:

- acciones de capacitación aprobadas en modalidad presencial o semipresencial)
- reconocimiento de la transferencia de lo aprendido en su lugar de trabajo

IV. Obtención del CCF

Los CCF se obtendrá mediante dos modalidades:

Modalidad 1. Aprobación y transferencia a la tarea

Los 2/3 de la unidad de CCF se obtendrá mediante la participación de las distintas acciones de capacitación y formación (cursos, seminarios, talleres, conferencias, etc.), el tercio restante corresponderá al reconocimiento de lo aprendido a la tarea.

A los efectos la transferencia a la tarea las acciones de capacitación y formación serán tipificadas en instrumentales-procedimentales e integrales.

Las actividades instrumentales-procedimentales requieren para la obtención del crédito el reconocimiento de la transferencia adecuada de lo aprendido, mediante la aprobación de las instancias de evaluación previstas en la actividad de capacitación, las evaluaciones deberán en su diseño contemplar elementos específicos del servicio y la tarea en que se desempeña el funcionario capacitado. El servicio a partir de los 45 de finalizado el curso dispondrá de un plazo de 90 días para el envío de los instrumentos de evaluación acordados a la UCap.

Para el caso de las acciones integrales, luego de aprobadas las instancias de evaluación previstas en la instancia de capacitación, el reconocimiento deberá basarse en la presentación de una propuesta o proyecto de mejora de gestión en el ámbito de trabajo del funcionario. En este caso el servicio dispondrá de un máximo de 60 días luego de aprobada la instancia de capacitación, para el reconocimiento de la transferencia a la tarea, mediante el envío a la UCap del formulario digital correspondiente a tales efectos. Dicho reconocimiento deberá ser el resultado de una evaluación colectiva, en la cual participen el supervisor del funcionario y los demás integrantes del área de trabajo. El supervisor será el responsable de coordinar las instancias previas de análisis sobre la transferencia al desempeño del cargo del aprendizaje recibido por el funcionario y de completar el instrumento de evaluación.

A su vez, los funcionarios contarán, en una base de datos gestionada por la Bedelía de la Unidad de Capacitación con el registro de los créditos otorgados, desde allí se podrá dar cuenta de la trayectoria de capacitación y formación de los funcionarios, de los rangos de créditos alcanzados.

Los créditos obtenidos podrán ser presentados y evaluados por los organismos competentes de los distintos carreras universitarias y para la participación en las instancias del proceso concursivo de su carrera funcional.

Modalidad 2. Acreditación de saberes

Los funcionarios podrán solicitar la asignación de la certificación y creditización de su experiencia laboral en la UdelaR, alcanzando distintas unidades de créditos mediante la aprobación de las instancias de evaluación de aprendizajes estipulados por la Ucap y en consonancia con la trayectoria de capacitación y formación correspondiente a su escalafón funcional.

La acreditación de saberes en la práctica, se refiere específicamente a la experiencia de los funcionarios a los largo de su carrera funcional, adquirida en el desempeño de las tareas establecidas en los distintos escalafones. Los funcionarios que opten por esta modalidad tendrán que cumplir con la presentación de la documentación, con las instancias y los plazos que se estipulen a tales efectos.

Una vez cumplidos con los requisitos los funcionarios obtendrán las unidades de créditos correspondiente, para su continuidad educativa y la participación en el proceso concursivo.

A título indicativo el cuadro siguiente ejemplifica la creditización de las actividades de capacitación, para el escalafón C⁵, de los cursos desarrollados actualmente por la UCap, en base a los criterios descritos anteriormente:

Actividades ⁶	Horas Actividad de Capacitación (2/3)	Horas Transferencia a la tarea (1/3)	Créditos
AREA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
Programa de Gestión Universitaria-PGU	120	60	12
Elementos Generales de la Administración. (RRHH. Enseñanza, Financiera)	30	15	3
Gestión Área de Seguridad y Vigilancia	30	15	3
Evaluación y Supervisión	30	15	3
Ingreso a la UdelaR	30	15	3
AREA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
Información y Comunicación con los usuarios	20	10	2
Referenciación Bibliográfica	20	10	2
Taller Elaboración de Informes	10	5	1
Equipo de trabajo y Comunicación	20	10	2
Taller de Redacción y Escritura	20	10	2
Comprensión lectora en lenguas extranjeras	20	10	2
Formas Documentales en la Gestión Universitaria	30	15	3
Comunicación Oral y Escrita	30	15	3
AREA INFORMATICA			
Project	20	10	2
Buscadores Internet	20	10	2
Presentaciones Eficientes	20	10	2
Writer 3, 2 y 1	40	20	4
Calc 3, 2 y 1	40	20	4
Impress	20	10	2
Sistemas Horizontales para la Gestión Universitaria	40	20	4
AREA SALUD OCUPACIONAL			
Salud Ocupacional.	20	10	2
Higiene y Bioseguridad Ambiental	20	10	2
Culminación de Estudios Secundarios-PROCESFUR			

⁵ Resto de los escalafones en documento ANEXO

⁶ Detalle de los programas de las actividades en www.capacitacion.edu.uy