



**in | en**

**formación**

revista  
electrónica

Unidad de Capacitación

**4**

**AGOSTO 2014**

© UCap | UdelaR

## “en | in formación”

### REVISTA ELECTRÓNICA DE LA UNIDAD DE CAPACITACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

Prorectorado de Gestión Administrativa CSGA:  
Prorector de Gestión Administrativa  
Dr. Ricardo Roca

Comisión Coordinadora de Capacitación:  
Presidente Ing. Carlos Anido

Coordinador del Área Docente:  
Prof. Agdo. Mg. Dalton Rodríguez

Directora General de Personal:  
TA Luisa Salgado

Representante de AFFUR:  
Walter Acevedo  
Luis Campoy

Representante de UTHC:  
Hugo Masi  
Mariel López

Equipo Docente:  
Coordinador: Prof. Agdo. Mag. Dalton Rodríguez  
Prof. Adj. Lic. Alberto Blanco  
Prof. Adj. Mag. Silvana Herou  
Doc. As. Lic. Leticia Folgar  
Doc. As. Lic. Analía Camargo  
Doc. As. A/S Osvaldo Courdín  
Doc. As. Lic. Ximena Ureta  
Doc. As. Lic. Lía Moreira  
Doc. Ay. Lic. Analía Correa  
Doc. Ay. Dra. Patricia Díaz  
Doc. Ay. Mtra. María Recoba  
Doc. Ay. Lic. Eduardo Barreto  
Doc. Ay. Lic. Leticia Paz

Equipo Administrativo:  
Directora de Departamento: María del Carmen Saa  
Jefa de Sección Bedelía: Mariela Martínez  
Jefa de Sección Gestión: Marisa Varela  
Administrativa Sección Bedelía: Paola Mina  
Administrativa Sección Bedelía: Silvana Patiño  
Administrativa Sección Bedelía: Lucía Díaz  
Administrativa Sección Gestión: Sofia Doghram  
Administrativo Sección Gestión: Sergio Mendoza  
Servicios Generales y Apoyo Logístico: Karina Solari

IN | EN FORMACIÓN:  
Contenidos: Lic. Alberto Blanco, Lic. Analía Camargo, A/S Osvaldo Courdin  
Fotografía: Lic. Alberto Blanco  
Diseño: Lic. Analía Camargo, A/S Osvaldo Courdin

 **en**formación

Entrevista .....	4
<b><i>Nueva ordenanza de grado y planes de estudio flexibles: desafíos para la gestión universitaria</i></b>	
Mercedes Collazo: Licenciada y Máster en Ciencias de la Educación, Doctora en Currículo Universitario y responsable de la línea de Ampliación, Diversificación, Articulación y Flexibilización Curricular de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la Universidad de la República	
En perspectiva .....	8
<b><i>La formación de los funcionarios universitarios: un marco latinoamericano</i></b>	
Dr. Marcelo Di Stefano - Universidad de Buenos Aires. Secretario Gremial de la Asociación del Personal no docente de la Universidad de Buenos Aires (APUBA). Rector del Instituto Superior Facultar. Secretario de Coordinación de la Confederación de Trabajadores y Trabajadoras de las Universidades de las Américas (CONTUA)	
En proyección .....	12
<b><i>Sobre la gestión en una Universidad para el desarrollo</i></b>	
Rodrigo Arocena. Doctor en Ciencias. Rector de la Universidad de la República	
En construcción .....	25
<b><i>Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios y las funcionarias</i></b>	
Ricardo Roca. Doctor en Medicina. ProRector de Gestión Administrativa de la Universidad de la República	

 **in**formación

Intervención .....	32
<b><i>Curso-Taller “Equipos de trabajo, organización y comunicación”: una mirada a un interesante recorrido</i></b>	
Leticia Paz. Licenciada en Psicología. Docente Ayudante de la Unidad de Capacitación	
Intentando .....	35
<b><i>Los REA y sus aportes a la educación no formal. Líneas de acción desde la Unidad de Capacitación de la Universidad de la República</i></b>	
Oswaldo Courdin. Analista Informático. Docente Asistente de la Unidad de Capacitación Patricia Díaz Charquero. Dra. en Derecho y Cs. Sociales. Docente Ayudante de la Unidad de Capacitación	
Integrando .....	45
<b><i>Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimientos y Patrimonial: su impacto en la gestión universitaria</i></b>	
Graziella Rama. Contadora Pública. Coordinadora Funcional del Proyecto SIGI	
Incursionando .....	50
<b><i>Evaluación de impactos de la capacitación: fase exploratoria</i></b>	
Ximena Ureta. Licenciada en Sociología. Docente Asistente de la Unidad de Capacitación Lía Moreira. Licenciada en Psicología. Docente Asistente de la Unidad de Capacitación	

## Nueva ordenanza de grado y planes de estudio flexibles: desafíos para la gestión universitaria

### RESUMEN

Nueva ordenanza de grado y nuevos planes de estudios. Integralidad y curricularización de la extensión. Diversificación y flexibilización de los currículos. Creditización y apertura de nuevas trayectorias de formación. ¿Cómo impactan estas transformaciones de la Universidad en su gestión administrativa? ¿Cuáles son las competencias que deben adquirir los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios de la Universidad para ser parte de estos cambios? ¿Dónde se debe hacer foco a la hora de pensar su formación en este nuevo escenario? Sobre esto conversamos con Mercedes Collazo: Licenciada y Master en Ciencias de la Educación, culminando estudios de doctorado en temas de currículo universitario y responsable de la línea de Ampliación, Diversificación, Articulación y Flexibilización Curricular de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la Universidad de la República.

### AUTORA

Analía Camargo  
Licenciada en Ciencias de la Comunicación  
Docente Asistente de la Unidad de Capacitación

### PALABRAS CLAVE

enseñanza, diversificación curricular, flexibilización, nueva ordenanza de grado, planes de estudio

Desde el año 2007 la Universidad viene impulsando grandes transformaciones. En materia de enseñanza uno de los cambios más profundos ha sido la elaboración y la aprobación de la nueva ordenanza de grado, que implica entre otras cuestiones, mayor apertura del acceso a la Universidad, reforma estructural de los currículos, diversificación y flexibilidad de la oferta académica y recuperación de la idea de carrera como proyecto de formación.



Mercedes Collazo, Licenciada y Master en Ciencias de la Educación y cursando estudios de doctorado en temas de currículo universitario, es la responsable de la línea de Ampliación, Diversificación, Articulación y Flexibilización Curricular de la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la Universidad de la República. Con ella hablamos básicamente de dos temas: cómo impacta la nueva ordenanza de grado y los planes de



estudio flexibles en la gestión administrativa y cuáles son los requerimientos de formación que este nuevo escenario demanda a los funcionarios universitarios.

### **119 carreras técnicas, tecnológicas y de grado, 38 nuevas y 90% de planes ajustados a ordenanza**

De acuerdo al informe de actualización sobre la aplicación de la ordenanza de grado en la Universidad que desde la CSE se envió al Consejo Directivo Central (CDC), hay 119 carreras técnicas y tecnológicas de grado vigentes en la Universidad y el 90 por ciento está renovada. Al respecto Collazo explica: *“Si tomamos el período de la reforma universitaria: 2007-2014, tenemos 38 nuevas carreras. Este nuevo escenario no es solo de renovación curricular sino de diversificación curricular, que es el otro gran proceso que hizo la Universidad en estos últimos años. Hemos diversificado nuestra oferta enormemente y están ajustados a ordenanza ya casi el 90 por ciento de todos los planes de estudios”*.

### **Desafíos para la gestión**

Este nuevo escenario implica una serie de transformaciones a la interna de la Universidad: *“implica empezar a remodelar algunas estructuras de gestión administrativa, empezar a tener estructuras de gestión académica de carreras, empezar a tener la figura de los directores de carrera como referentes tanto para docentes como para estudiantes, empezar a articular las carreras en el sentido de que los estudiantes se movilen de servicio en servicio buscando tomar sus asignaturas electivas y lograr que las unidades de apoyo a la enseñanza asesoren desde el punto de vista pedagógico en esos espacios”*.

En este marco de planes de estudio flexibles, el rol que adquieren las bedelías y por tanto los funcionarios que las integran, es fundamental: *“Un desafío clarísimo para la administración es involucrar a las bedelías casi como asesores permanentes de las comisiones de carrera. Porque en la medida en que no haya una articulación fuerte entre el aparato de gestión administrativa y el aparato de gestión académica, es muy difícil poner en marcha las nuevas lógicas de los planes de estudio. Ahí necesitamos que la administración y el nuevo sistema de gestión de bedelías, con un sistema de información de la enseñanza incorporado, pueda ir dando cuenta de los requerimientos de información que necesitan las comisiones de carrera acerca de las trayectorias estudiantiles. Esto va a ser un punto clave para el próximo período”*.

Según Mercedes esta nueva dinámica *“cambia radicalmente la lógica tubular tradicional universitaria, que casi que se gestionaba sola”* y requiere mayor planificación y coordinación docente y una mejor gestión de la comunicación: *“Los planes de estudios flexibles implican una planificación mucho más afinada del desarrollo curricular, implican una coordinación docente mucho más intensa porque los planes de estudios se empiezan a pensar en función de un proyecto único de formación y no solo en función de la suma de las asignaturas. Otro punto esencial es el fortalecimiento del sistema de comunicación. Los planes de estudio no son como eran antes un gran listado de asignaturas, son proyectos de formación. La malla curricular cada vez se enriquece más con optativas, con electivas, con posibilidad de que los estudiantes construyan sus trayectorias; todo esto tiene que estar sumamente transparentado desde el punto de vista de la comunicación, para que el estudiante efectivamente pueda elegir con conocimiento del terreno, para que no sea un descarte sino que sea una verdadera*

*elección. Para eso tenemos que tener las trayectorias sugeridas a la vista, las opcionales y las electivas que están en juego de cada uno de los servicios, los programas de las unidades curriculares o cursos; si no se dispone de esa información, no se puede elegir de la mejor manera. Hay tres grandes patas a fortalecer: por un lado la planificación y la coordinación docente, por otro lado el sistema de apoyo a la enseñanza con dos grandes fuentes de información: el nuevo sistema de gestión de bedelías y un sistema de información sobre la enseñanza que tiene que estar acoplado al nuevo sistema y por último la comunicación institucional. Esos serían los tres componentes esenciales a fortalecer. ¿Con qué actores? Con los directores y las comisiones de carrera, con los departamentos de enseñanza y los núcleos de bedelías y con los núcleos que en las facultades están vinculados a los sistemas de comunicación institucional. En este período se han fortalecido enormemente porque ha habido un gran esfuerzo de jerarquización y ha mejorado muchísimo la comunicación en cada servicio, pero todavía nos falta transparentar mucho en materia de oferta educativa. Hay algunos servicios que ya están ofreciendo en sus páginas web, mallas curriculares interactivas: el estudiante entra y tiene perfectamente claro las trayectorias, tiene perfectamente claro las opcionales para cada período y clickea y llega al programa. Ciencias Económicas por ejemplo hizo todo un sistema de simulación para los cambios de planes de estudio: el estudiante consultando la web, sabe perfectamente que si tiene tales materias puede tomar tales otras y cuál es el momento más oportuno para hacer el cambio de plan. Todo eso es una planificación educativa muy fina que los servicios han ido resolviendo, pero todavía nos falta colectivizar muchísimo esa experiencia”.*

## **Requerimientos de formación en el nuevo escenario**

Este nuevo escenario impacta fuertemente en los departamentos de enseñanza y en las bedelías de cada servicio, pero también a nivel administrativo y de gestión. Es necesario que los funcionarios y las funcionarias se adapten a este nuevo contexto y contribuyan a que los cambios se desarrollen con naturalidad. Al respecto Collazo enfatizó en el interés del funcionariado por estar al tanto de las nuevas lógicas y comprender a cabalidad sus alcances, sus implicancias y su sentido: *“siento que hay una gran avidez de los funcionarios vinculados a todas las temáticas de enseñanza, por comprender mucho más finamente todo el sentido de esta transformación. Lo viví en los cursos de capacitación en los que participé, este año y el año pasado. Verifiqué un interés enorme y un descubrimiento: “ahora entiendo para qué estoy haciendo lo que estoy haciendo” a partir de entender el sentido de la política y la complejidad de la ejecución de esa política”.*

Consultada sobre cuáles serían los requerimientos de formación de los funcionarios en este nuevo escenario Collazo aclaró *“Yo no estoy hoy tan al día sobre los avances en detalle que ha realizado la Universidad en materia de capacitación que sé que han sido muchos en estos años. No podría decir con propiedad estrictamente qué formación se requiere”.* No obstante destacó como un elemento clave, el involucramiento: *“Tenemos que hacer un esfuerzo mayor a nivel académico por involucrar a los funcionarios vinculados a la enseñanza, ya no solo en función de nuestras necesidades administrativas puntuales. Que el funcionario comprenda también los fundamentos de la toma de decisiones, porque estamos haciendo un cambio que es ideológico, que involucra cambiar las cabezas de los docentes pero también involucra cambiar las cabezas de los funcionarios. Todos compartimos esencialmente un viejo modelo de Universidad que era una Universidad muy selectiva, muy elitista y hoy estamos*

*trabajando en una lógica totalmente diferente, una lógica inclusiva. El desafío es cómo hacer para que los estudiantes accedan, permanezcan y continúen. No cómo hacer para seleccionar solamente a los mejores, sino que puedan permanecer y continuar, con nosotros o con otros del sistema terciario público, pero continuar sus estudios. Porque estamos convencidos de que le va la vida al país, en que los jóvenes y los no tan jóvenes del Uruguay puedan acceder de mejor manera al conocimiento. Quizás hay algunos requerimientos de formación más técnica que yo pierdo de vista, porque no tengo elementos para valorar. Pero creo que ese sería el principal requerimiento: empaparse, involucrarse, comprometerse con las discusiones académicas más de fondo que está dando la Universidad, para poder entender por qué a veces se piden algunas cosas y además para la orientación a los estudiantes, porque las estructuras de enseñanza son fundamentales en este modelo, también en la orientación a los estudiantes. Si aparecen como estructuras que no respaldan o simplemente se quedan al costado en cuanto a usinas de información, de orientación para los estudiantes; es un problema. Las universidades en el mundo han avanzado hacia una visión mucho más integral de la inclusión educativa. Las mejores experiencias en el mundo son las de las universidades donde finalmente se creó una cultura de inclusión educativa, es decir donde cualquier persona de la Universidad, no importa en qué puesto esté, coparticipa de una filosofía de la inclusión. Entonces cómo no tener a los funcionarios de la administración, a los funcionarios técnicos involucrados en esto; es impensable”.*

## La formación de los funcionarios universitarios: un marco latinoamericano

*Fragmentos de la conferencia brindada en noviembre de 2013 en el marco del Módulo IV del Programa de Gestión Universitaria (PGU) "Ejes Temáticos específicos y emergentes".*

### RESUMEN

En noviembre de 2013 se llevaron a cabo en Montevideo una serie de jornadas de intercambio entre referentes de la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Universidad de la República (UdelaR).

En esa oportunidad el Dr. Marcelo Di Stefano, Secretario Gremial de la Asociación del Personal no docente de la Universidad de Buenos Aires (APUBA), Rector del Instituto Superior Facultar y Secretario de Coordinación de la Confederación de Trabajadores y Trabajadoras de las Universidades de las Américas (CONTUA), hizo una reseña de la realidad latinoamericana en materia de formación y capacitación de funcionarios universitarios, compartió la experiencia de Argentina y delineó algunas estrategias para generar políticas sistemáticas e institucionalizadas orientadas a la formación continua de los funcionarios trabajadores no docentes de las universidades de Latinoamérica.

### AUTOR

Dr. Marcelo Di Stefano - Universidad de Buenos Aires  
Secretario Gremial de la Asociación del Personal no docente de la Universidad de Buenos Aires (APUBA)  
Rector del Instituto Superior Facultar  
Secretario de Coordinación de la Confederación de Trabajadores y Trabajadoras de las Universidades de las Américas (CONTUA)

### PALABRAS CLAVE

formación, capacitación, funcionarios universitarios, funcionarios no docentes, CONTUA, APUBA

### Un diagnóstico que se repite en todo el continente

Por mucho tiempo los funcionarios trabajadores no docentes fueron invisibilizados en la política universitaria.

En las universidades públicas no se ha habido políticas de formación sistemáticas e institucionalizadas destinadas a la formación continua de sus funcionarios trabajadores no docentes.





Esto se debe por un lado, a que existen resistencias al empoderamiento de los funcionarios trabajadores no docentes por parte de otros actores internos de las universidades, y por otro lado al hecho de que algunos trabajadores también se “resisten a los cambios”.

## Generando una alianza que impulse el cambio

¿Cuál es el camino para generar políticas de formación sistemáticas e institucionalizadas destinadas a la formación continua de los funcionarios trabajadores no docentes? No hay fórmulas ni recetas, pero en base a nuestra experiencia en la Universidad de Buenos Aires, podemos mencionar algunos factores que pueden generar las condiciones para favorecer la ocurrencia de esos cambios.

- En primera instancia es imprescindible sumar esfuerzos entre los funcionarios trabajadores no docentes que compartan la idea de impulsar políticas de formación continua.
- En segundo lugar es necesario establecer alianzas estratégicas con otros sectores de las universidades que crean en la formación de los funcionarios trabajadores no docentes y estén dispuestos a brindar su apoyo.
- En tercer término hay que concientizar a los funcionarios trabajadores no docentes y al resto de la comunidad universitaria, sobre la importancia del sector y la necesidad de implementar políticas de formación continua.
- Por último no hay que perder de vista a un actor que es clave: los sindicatos. Sin sindicatos fuertes y comprometidos no hay cambio posible. En efecto, los sindicatos deben ser los principales impulsores del cambio, fijando a la capacitación continua entre sus principales banderas, y sosteniendo su desarrollo más allá de las disputas coyunturales. Las estructuras sindicales deben prepararse para asumir el nuevo desafío generando cuadros técnico-políticos, programas y propuestas, instituciones y sobre todo dándole continuidad a los proyectos.

## La CONTUA

Hasta la creación en el año 2009 de Confederación de Trabajadores y Trabajadoras de las Universidades de las Américas (CONTUA), los funcionarios trabajadores no docentes no figuraban en la agenda de las redes de rectores, organismos internacionales especializados en educación superior, ni en ningún foro de debate.

La CONTUA desde el primer momento se propuso “llevar la voz” de los funcionarios trabajadores no docentes a todos los ámbitos de debate sobre educación superior, incorporando nuestra problemática y visibilizando al sector y sus necesidades.

Desde entonces viene trabajando en la formalización de un proceso de integración que permita consolidar lazos de solidaridad entre los sindicatos latinoamericanos que representan a los trabajadores universitarios, generando una agenda de trabajo para afrontar problemáticas en común.

Para este año 2014, desde la CONTUA se han planteado las siguientes cinco prioridades:

- Firma del convenio con la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).

- Llevar a cabo el primer seminario con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM).
- Concretar el convenio entre la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Universidad de la República Oriental del Uruguay (UdelaR).
- Llevar adelante las gestiones necesarias para desarrollar la tecnicatura en Paraguay.
- Acordar y aprobar un programa de movilidad.

### **La experiencia de APUBA**

La experiencia de la Asociación del Personal no docente de la Universidad de Buenos Aires (APUBA) se basa en tres pilares fundamentales: la generación de una carrera administrativa, el desarrollo de un sistema de ingreso y promoción y la instrumentación de un sistema remuneratorio; todo eso en el marco de un convenio colectivo de trabajo.

Hay dos elementos que revisten gran importancia: por una parte promover el desarrollo de procesos formales educativos generales y específicos; y por otra parte promover el desarrollo de competencias transversales específicas en cada sector de la carrera técnico - profesional.

En relación al primero de los puntos (el desarrollo de procesos educativos formales) hay algunas acciones que se podrían instrumentar para concretarlo:

- Ayudar a los funcionarios trabajadores no docentes que tienen pendiente terminar estudios de nivel medio a que los cumplimenten.
- Crear carreras específicas de nivel intermedio para generar una expertise particular para el sector como las tecnicaturas en administración universitaria.
- Promover la creación de carreras de grado que avancen en el conocimiento específico.
- Organizar actividades de posgrado que sumen a los colectivos profesionales que prestan servicios en distintas áreas de la comunidad universitaria.

En lo que respecta al segundo de los puntos (el desarrollo de competencias transversales específicas en cada sector de la carrera técnico-profesional) también hay algunas iniciativas que pueden resultar útiles:

- Desarrollar competencias específicas para los distintos niveles escalafonarios que promuevan una lógica de formación continua relacionada con los perfiles institucionales que se definan entre la institución y los sindicatos.
- Transformar la lógica institucional, premiando la formación en los distintos niveles escalafonarios.
- Organizar foros, seminarios, intercambios y espacios de reflexión sobre la administración universitaria.

### **Perspectivas**

Para terminar, tres desafíos que entiendo estamos en condiciones de asumir:

- Debemos generar una red latinoamericana de formación con plataformas comunes y compatibles.

- La agenda con los rectores debe priorizar a la formación y al desarrollo troncal de ella en la carrera administrativa.
- La Universidad de la República y la Universidad de Buenos Aires pueden liderar este proceso a partir de su dinámica histórica, complementariedad y compatibilidad.

## Sobre la gestión en una Universidad para el desarrollo

*Fragmentos de la conferencia brindada en noviembre de 2013 en el marco del Módulo IV del Programa de Gestión Universitaria (PGU) "Ejes Temáticos específicos y emergentes".*

### RESUMEN

En el Uruguay hace poco más de una década, el gran tema era salir de una crisis pavorosa como la mayoría no había visto en toda su vida. El tema del Uruguay de hoy es diferente: es cómo aprovechar una bonanza económica inesperada, ciertos avances sociales indiscutibles, y al mismo tiempo, cómo tener en cuenta fracturas sociales permanentes, para entrar en una senda de progreso social sostenido. Eso es el problema del desarrollo, pero ¿de qué hablamos cuando hablamos de desarrollo? En ese sentido la definición de Amartya Sen a muchos nos parece la más razonable: “el desarrollo es la expansión de las capacidades y las libertades individuales y colectivas de la gente para vivir vidas que tengan motivos para considerar valiosas, viendo a la gente no como pacientes, sino como agentes”.

En esta exposición el Rector de la Universidad Dr. Rodrigo Arocena alude al Estado y su reforma, a la Universidad y su reforma, enfatizando que la formación de avanzada y el involucramiento de los funcionarios universitarios en la gestión, sin ser la única clave, es una clave insustituible para concretar esa reforma.

### AUTOR

Rodrigo Arocena  
Doctor en Ciencias  
Rector de la Universidad de la República

### PALABRAS CLAVE

universidad, estado, desarrollo, gestión, reforma

Lo único preciso de lo que voy a decir es el título de esta charla, todo lo demás es tentativo; entonces, voy a enunciar el título y después incursionar en el porqué de lo tentativo. El título es “***Sobre la Gestión en una Universidad para el Desarrollo***”. Iré elaborando los diversos conceptos que hay en ese título, pero déjenme señalar desde el comienzo, que el título no dice “la gestión en una universidad para el desarrollo”, dice “sobre la gestión en una universidad para el desarrollo”, pues se presentan puntos de vista tentativos y parciales.

Yo consideraría que me he ganado el sueldo en el día de hoy, si suscito reflexiones de ustedes al respecto, no si se llevan alguna suerte de apuntes. Son reflexiones para la discusión, para la elaboración, para esa cosa que uno va rumiando conscientemente



cuando está atendiendo a sus estudios, o subliminalmente cuando está haciendo otra cosa. Así son los procesos de aprendizaje, algo muy distinto de la transmisión de conocimientos; los conocimientos no se transmiten, lo que se hace es aprender reelaborando los elementos que a uno le dan. Entonces, lo que se busca con esta charla, que para mí es un gusto dar, es eso: ofrecer algunos elementos para la discusión, ahora, y sobre todo en el momento que ustedes lo consideren útil, porque han tenido ocasión de compararlos con otros puntos de vista, de reflexionarlos, de analizarlos.

Planteado así el enfoque, quiero trabajar esta temática con ocho puntos distintos, pero encadenados -esperémoslo al menos-.

## I - Sobre el desarrollo

Voy a empezar por tratar de precisar -mínimamente- en qué sentido estoy hablando de desarrollo. Quiero subrayar que es el gran tema del Uruguay en este momento, en mi modesto entender.

En el Uruguay hace poco más de una década, el gran tema era salir de una crisis pavorosa como la mayoría no había visto en toda su vida. El tema del Uruguay en el 2013 es diferente: es cómo aprovechar una bonanza económica inesperada, ciertos avances sociales indiscutibles, y al mismo tiempo, cómo tener en cuenta fracturas sociales permanentes, para entrar en una senda de progreso social sostenido. Eso es el problema del desarrollo.

Ahora bien: ¿de qué hablamos cuando hablamos de desarrollo? Es un tema esencialmente polémico, y nada más lejos de mis intenciones que pretender resolverlo en unos pocos minutos y pocas palabras, pero sí hay ciertos consensos grandes. Si ustedes se interesaran en ir a mirar en referencias mucho más sólidas que lo que yo voy a decir, hay dos referencias muy útiles. Una lo es desde el punto de vista de datos, de conocimientos, de elementos de juicio; la constituyen los informes del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), allí se encuentran cosas que vale la pena leer. Si lo que les interesara es más una cuestión conceptual, ricamente ilustrada desde el punto de vista empírico, la mejor referencia existente -sin lugar a dudas- es el libro de Amartya Sen, que se llama “Desarrollo y Libertad”, que es una mala traducción del título, una buena traducción del título hubiera sido “el desarrollo como expansión de las libertades”, y por ahí quiero meterme.

Muy a menudo se ha identificado el desarrollo con el crecimiento económico; superar esa noción no quiere decir descartar la importancia del crecimiento económico. El Uruguay sabe lo que le pasa cuando retrocede, cuando hay decrecimiento económico. Lo conocimos hace no mucho tiempo, y supimos cómo la caída de la economía iba de la mano con el crecimiento de la pobreza, de la marginalidad, de las situaciones socialmente más inaceptables. Pero el crecimiento económico es, en todo caso, con sus facetas positivas, con sus aspectos que hemos aprendido a ver que no son siempre positivos, por ejemplo los que tienen que ver con la cuestión ambiental, y en el mejor de los casos, una herramienta. ¿Una herramienta para qué?, ¿para qué del desarrollo?, ¿cuáles son los fines del desarrollo?, ¿cuáles son las metas normativas?, ¿qué es lo ético que está en juego?, es lo primero. Y en ese sentido la definición de Amartya Sen, a muchos nos parece la más razonable. Cada una de las palabras, que resumiendo lo que dice Sen, voy a presentarles, está muy buscada: el desarrollo es la expansión de las capacidades y las libertades individuales y colectivas de la gente para vivir vidas que tengan motivos para considerar valiosas, viendo a la gente no como pacientes, sino como



agentes. De esta enunciación en pocas palabras, se pueden sacar tomos de elementos para trabajar. En torno a esa caracterización es que yo voy a estar yendo y viniendo, pero déjenme subrayar -a riesgo de ser repetitivo, y aunque ustedes seguramente no lo necesitan- algunas expresiones: Capacidades, Libertades: no se trata de imponerle a la gente que viva la vida que yo creo que es valiosa o qué el gobierno cree que es valiosa, sino de darles oportunidades para que vivan las vidas que ellos consideran valiosas. Y, no menos importante, viendo a la gente no como pacientes, sino como agentes; eso redondea una concepción normativa del desarrollo.

Pero no sólo es un hermoso dibujo en términos de formulación ética, es una pista para saber qué hacer. Trataremos de mostrar en cierto ejemplo concreto, que no es simplemente un enunciado hermoso que uno pone muy alto y después se pone a trabajar a nivel de tierra y se olvida de aquello, sino una guía para la acción. En términos de Amartya Sen -de nuevo-, la expansión de las capacidades y las libertades define la meta normativa del desarrollo y es la principal herramienta.

Ahora bien, dentro de esa perspectiva, en concreto: ¿qué hay que hacer? Nada más lejos de mis pretensiones que ensayar una respuesta omni-comprensiva al qué hacer para avanzar a un desarrollo así concebido. Pero sí hay una condición que no es suficiente, pero sí absolutamente necesaria para -en el siglo XXI- avanzar en esa dirección; de nuevo, quiero hacer un enunciado que, espero, aunque breve, sea preciso. No hay desarrollo, no hay mejora de la calidad de vida material y espiritual de la gente sin incorporar conocimiento avanzado y altas calificaciones a todas las actividades socialmente valiosas. Y cuidado que no dije a la producción, a la producción sin duda, a la producción de bienes y a la producción de servicios, pero también a todas las actividades socialmente valiosas, a la organización de la vida colectiva. No está demás destacar que quienes han aprendido rápidamente acerca del potencial vigoroso del conocimiento avanzado, son los que manejan la economía organizada del crimen. ¿Quiénes utilizan la tecnología de la información y la comunicación con mayor eficiencia que las grandes redes organizadas del narcotráfico y cuestiones parecidas? Los pragmáticos entre los pragmáticos dentro de la crueldad más total, saben muy bien dónde están las fuentes de poder de nuestro tiempo; las principales fuentes de poder de nuestro tiempo están en el conocimiento avanzado. El asunto es quienes queremos mirar la sociedad desde el punto de vista absolutamente opuesto seamos capaces de conjugar las fuentes de poder del conocimiento avanzado con la ética, con la expansión de las capacidades y las libertades en un ambiente de pluralismo.

## II - El papel del Estado en el desarrollo

Esa caracterización sumaria del desarrollo y su relación con el conocimiento es el primer punto de los ocho que quería plantear. Vayamos al segundo punto: el papel del estado en el desarrollo; al fin y al cabo estamos en una institución pública, en una institución que es parte del estado. Si queremos hablar de nuestro propio papel como institución pública, no estaría de más insertarlo en una concepción mínimamente esbozada del papel del estado en el desarrollo. Éste es uno de los temas discutidos en América Latina enérgica, vehementemente, durante muchas décadas, casi desde que existen nuestros países independientes, pero muy particularmente desde la crisis de los años '30. Para hacer breve y esquemática una historia larga y compleja, se ha planteado esto habitualmente como la contraposición entre estado y mercado, como contraposición entre la idea de que el estado encarna la racionalidad colectiva, y por lo tanto debe conducir y protagonizar todo el proceso de desarrollo, y por otro lado la idea simétrica,

la idea de que el estado está desbordado en su complejidad por el proceso de desarrollo, que si el estado se ocupa de todas las cuestiones, la ineficiencia, y aún la corrupción, serán factores inevitables que condicionarán su accionar y que por lo tanto lo eficiente es confiar al máximo grado posible la asignación de recursos y la evaluación de resultados a los mecanismos de mercado. Dicho muy esquemáticamente, ésta es la vieja contraposición en América Latina y en el mundo, sobre los papeles respectivos del estado y el mercado en el desarrollo. Para quienes nos acercamos desde la concepción de Amartya Sen al tema, nuestra preocupación respecto al estado y al mercado viene después, no es lo primero. Lo primero es la gente como agentes individuales y colectivos; a partir de eso, es que uno discute, por ejemplo el papel del estado. Si uno quiere realmente que la gente sea protagonista del proceso de desarrollo, entonces el estado es imprescindible, el estado concebido como escudo de los débiles, el estado concebido como articulador de esfuerzos, el estado concebido como entidad que debe pensar a largo plazo. Pero el estado no puede ser el sustituto de los esfuerzos colectivos, el sustituto de los esfuerzos de los diversos actores, el sustituto de las diversas iniciativas que surgen desde el espesor de la sociedad civil. En esa perspectiva, y para resumir mucho -para la discusión-, de pronto siendo en exceso esquemático, quienes pensamos las cosas en la forma que yo la estoy resumiendo, pensamos en un estado articulador sobre todo, un estado que convoque a los esfuerzos de distintos actores sociales, un estado que los articule, un estado que los vincule, un estado que sea -los viejos usamos metáforas viejas- un número 5 de otra época, de los equipos de fútbol de otra época, un número 5 que ni se sienta en la tribuna para mirar como los otros juegan -que esa es la concepción de la primacía del mercado respecto al estado-, ni una concepción en la cual el número 5 ataja las pelotas, marca en el área, arma el juego, levanta los centros y entra a cabecear, no, es un número 5, distribuye el juego, arma el equipo, ve donde están las debilidades y trata -sobre todo- de convocar a sumar esfuerzos.

Es un papel -por supuesto- más difícil, que el papel que le reservan al estado las concepciones que priorizan al mercado, hay mucho más para hacer; pero también es mucho más difícil que el papel que ve al estado como el que lo hace todo y en todo manda, porque allí el estado sobre todo ordena, decide y ejecuta, mientras que en una concepción del estado como articulador del desarrollo la cosa es mucho más complicada. Supongamos que yo sea el estado y ustedes sean actores sociales; en la concepción del estado que primó en América Latina durante muchas décadas como protagonista fundamental, yo doy órdenes; si ustedes las cumplen o no, bueno eso es otra cosa, habrá que verlo, pero yo doy órdenes, mi tarea es relativamente sencilla, yo pienso lo que hay que hacer -ojalá con buena voluntad e inteligencia- y les ordeno. En cambio en la concepción del estado articulador, además de lo que yo considero útil, tengo que saber lo que ustedes consideran útil, además de mis valores tengo que tener en cuenta los valores de ustedes, además de las órdenes que me gustaría o no me gustaría dar, tengo que pensar cómo hacer que este equipo juegue -de pronto el compañero levanta buenos centros y la compañera cabecea bien en el área-, bueno, entonces tengo que tener eso en cuenta, si me hubiera gustado ponerlos a ambos a jugar de back derecho y back izquierdo y resulta que son buenos delanteros, tengo que cambiar mi punto de vista.

El papel del estado articulador es mucho más complicado que el papel del estado ordenador; exige -y por aquí nos vamos aproximando al tema- otro tipo de funcionarios públicos; los funcionarios públicos de un estado ordenador son funcionarios que reciben órdenes desde arriba y las cumplen hacia abajo; es el esquema clásico de la burocracia, tal como la presentó Max Weber hace cien años. En un estado articulador la cosa es

mucho más complicada; cada funcionario público, cada equipo de funcionarios públicos tiene una cuota de iniciativa importante y tiene que articularla con otros; eso es mucho más complicado; probablemente sea mucho más interesante también, cada uno lo sabrá. Pero en todo caso el papel del estado en el desarrollo concebido es un papel articulador, y eso resume el punto dos de lo que quiero decirles.

### III - Reforma del Estado para el Desarrollo

Pasemos al punto tres: la reforma del estado para que cumpla con esta tarea de articular actores para el desarrollo. Hay dos maneras contrapuestas de considerar el asunto de la reforma del estado: la predominante, la que ha predominado durante décadas en América Latina, confesa o disimuladamente, asume que el sector público es inherentemente menos eficiente que el sector privado; lo dirán abiertamente unos, lo pensarán encubiertamente otros, pero esa es la concepción predominante. A veces uno lo lee directamente, a veces uno lo rasca un poquito y aparece.

Entonces ése es el problema. Aquí yo voy a hacer afirmaciones esquemáticas que podría elaborar un poco más y defenderlas un poco mejor, pero como lo que me interesa no es demostrar que tengo razón, sino suscitar reflexiones colectivas - a partir de las cuales incluso podría estar dispuesto a cambiar mi punto de vista -, las voy a hacer de manera muy tajante.

Esa concepción encuentra una contracara inesperada en quienes piensan que dentro de los organismos públicos hay que ver a los jefes como patrones y a los trabajadores como si fueran trabajadores de una entidad privada. Las dos se dan la mano y llegan a un resultado inevitable, el resultado inevitable es que por la práctica que impulsan terminan teniendo razón. A ver si me explico y esto no parece demasiado paradójico. Si uno está convencido de que el estado es inherentemente menos eficiente que el sector privado, que por lo tanto hay que asemejar el funcionamiento estatal lo más posible al del sector privado, que por lo tanto los jefes del sector público tienen que asemejarse lo más posible a los patrones del sector privado, y los funcionarios del sector público, considerarse respecto a su empresa, su organismo, lo que sea, de la misma manera que los trabajadores del sector privado, entonces lo que pasa es muy claro: el sector público rinde menos que el sector privado. ¿Por qué? Es bastante claro, porque si yo soy jefe de una empresa privada y como tal me consideran, entonces tengo un motor para ser muy eficiente, tengo el motor de la ganancia; estará bueno o estará malo, será ético o no será ético, yo seré bueno o seré malo en eso, pero por eso me rompo el alma, por eso trabajo fuerte, y además ¿cuáles son las tácticas que uso para relacionarme con quienes dependen jerárquicamente de mí? Si estoy convencido que los métodos del sector privado son los mejores, uso esos métodos, trato de pagarle un poquito más a quien me diga que sí, pagarle bastante menos a quienes no me resulten simpáticos, establecer sobre todo incentivos materiales e individuales, etc. Pero ¿qué pasa con eso? Pasa que nunca voy a poder -si soy jefe de una empresa pública- ir tan lejos como puede hacerlo un jefe de una empresa privada, porque no tengo el mismo margen de maniobra, no soy, aunque me sienta, el dueño de la empresa. Entonces voy a ser menos eficiente desde ese punto de vista. Sé por ejemplo que no voy a estar treinta o cuarenta años en esa posición porque no soy el dueño, que me voy a ir en 4, 8, 5, 10 años, entonces no miro a largo plazo, entonces no pienso en el mejor rendimiento de mi organismo público, entonces no pienso en el largo plazo, entonces la ventaja del estado en su papel articulador y las especificidades del estado se nos vienen abajo.

Si vemos a los jefes de las empresas y organismos estatales como los patrones ¿saben lo que puede pasar? Puede pasar lo que pasó en un ejemplo histórico muy conocido: que se transformen en los patrones de esas empresas; que las privaticen y sigan siendo los patrones, eso es el ejemplo de la Unión Soviética. La Unión Soviética fue desarrollando un sistema de relaciones en un sistema absolutamente público, todo era estatal, en el cual los trabajadores no tenían iniciativa ninguna, ni incentivos que fueran más allá de los individuales, los jefes eran vistos como los que mandaban y punto, como los patrones, ¿y qué pasó cuando eso se vino abajo? Que se transformaron en los patrones, y los mismos que en algún momento eran los titulares de empresas públicas, pasaron a ser, porque las conocían, porque estaban adentro, porque habían pensado en sus intereses personales, los titulares de esas mismas empresas privatizadas.

Entonces, si nosotros queremos una reforma del estado para que el estado sea más eficiente desde el punto de vista del interés general, no podemos pensar en una estrategia que sea asimilar el funcionamiento del sector público al funcionamiento del sector privado, tenemos que buscar las especificidades. ¿Cuáles son las especificidades que hacen que una empresa pública de telecomunicaciones -por ejemplo- pueda ser más eficiente que una empresa privada de telecomunicaciones? Ser más eficiente del punto de vista del interés nacional requiere la mirada a largo plazo, el involucramiento de los trabajadores, la expectativa de que los trabajadores sirvan al país, la expectativa fundamental de cómo se representa el interés general en un organismo público.

Fíjense que es muy fácil decir: Antel es del estado, la Universidad es del país, pero ¿eso qué significa en concreto? Muy bien, la Universidad es del país, ANTEL es del país, UTE es del país, pero el país no administra ANTEL, ¿cómo administra un país de 3 millones trescientas mil personas ANTEL, la Universidad de la República, la UTU, lo que sea? La idea es ver si todos los que están adentro de un determinado organismo público pueden - además de cumplir las funciones que les corresponden- sentirse representantes del país, ejercen sus cometidos a nombre del país, respondiendo ante la ciudadanía y así haciendo realidad la propiedad pública de ese determinado organismo.

Esto es un asunto absolutamente clave, es por supuesto muy polémico, incluso dentro de la universidad, pero sobre todo fuera de la universidad. Entonces mi tercer punto para la discusión es el siguiente: La reforma del estado, si el estado ha de cumplir un papel articulador y moderno en el desarrollo, no puede parecerse en sus categorías, en sus criterios, en su funcionamiento, al funcionamiento de las entidades privadas, porque esas son otras lógicas, y porque si traemos esas lógicas adentro del estado, entonces además de que no cumpliremos con el interés general, seremos más ineficientes. Lo que se trata es de buscar una lógica diferente que haga sentir que el país está representado dentro de cada uno de los ámbitos del estado por el conjunto de sus trabajadores y naturalmente que eso no sólo es una cuestión de deber, sino algo que les viene bien a los trabajadores.

No es nada sencillo, las contraposiciones de intereses nunca son sencillas, ningún ser humano tiene un interés único, todos tenemos intereses diversos, a mí me puede interesar ganar un poco más de dinero, pero también me puede interesar trabajar mejor con mis compañeros de trabajo, me puede interesar que mi trabajo me permita avanzar en mi carrera más rápido, pero también me puede interesar que mi trabajo sea más interesante: todos tenemos intereses diversos. ¿Cómo compatibilizar los diversos intereses para que la reforma del estado, la transformación de los organismos estatales, sean esencialmente la clave del éxito servicio público? Eso es lo que tenemos que tratar

de hacer; es un problema extremadamente difícil, no se resuelve copiando las instrucciones para organizar la burocracia à la Weber hechas hace cien años.

Hay que buscar mecanismos diferentes y veamos si para ello nos sirve la caracterización de Amartya Sen, a fin de concluir con este punto. Si de lo que se trata es de expandir las capacidades y las libertades de la gente, vista como agentes y no como pacientes, eso da una cierta pauta para la reforma del estado: se trata de impulsar mecanismos de participación en la gestión, que a la vez sean más eficientes y vayan en favor de la sensación que uno tiene de que está expandiendo sus capacidades y sus libertades. ¿Es sencillo? No, claro que no es sencillo. Se puede avanzar hacia el desarrollo sin estados que tengan en alguna medida esa característica? No me voy a meter ahora en un enfoque comparativo de las experiencias del desarrollo en el último medio siglo. Mi impresión es que esas experiencias muestran que allí donde se avanzó más, hubo un estado activo, no exclusivo y que dio margen importante para la iniciativa, la variedad, la diversidad de sus funcionarios, de tal manera que un contingente importante de ellos, no todos, probablemente ni siquiera la mayoría, pero muchos de ellos sintieron que estaba en su propio interés material y espiritual involucrarse en la mejora de la gestión. Eso es, entonces, lo que tengo para decir en esta formulación primaria sobre la reforma del estado y el servicio público, a contracorriente de las concepciones predominantes en el país y más allá del país.

#### **IV - La Universidad para el Desarrollo**

Bien, es tiempo de irse acercando a la universidad; recordarán ustedes que en el título de esta pequeña charla, aparecía no la palabra universidad sino la expresión “Universidad para el Desarrollo”. Eso es lo que intentaré justificar un poco, como cuarto punto: ¿Qué significa una universidad para el desarrollo? Significa en una concepción a la Amartya Sen, que la universidad es un actor entre otros y vinculado con otros en el esfuerzo de avanzar hacia el desarrollo nacional. Eso tiene que ver, naturalmente, con las funciones universitarias. Por ejemplo, decíamos hace un rato no hay posibilidad de avanzar hacia el desarrollo sin incorporar conocimientos y calificaciones avanzadas a todas las actividades socialmente valiosas, eso se da de la mano con una formulación muy antigua en la universidad latinoamericana, la idea de que hay que impulsar interconectadamente enseñanza, investigación y extensión. Esta es una expresión que Amartya Sen no usaría; traduzcamos nuestra vieja expresión latinoamericana con 100 años de existencia por lo menos, del impulso interconectado a la enseñanza, la investigación y la extensión al lenguaje que he venido usando hasta ahora. La enseñanza es expansión de las capacidades; la investigación, es creación de conocimiento de alto nivel que se pueda incorporar a las más distintas actividades; la extensión es la manera como, en diálogo con otros actores y teniendo en cuenta los saberes de todos, colaboramos a que se incorpore conocimiento a la solución de problemas cardinales de nuestra sociedad.

Fíjense que esto tiene que ver con la evaluación en la universidad, que es un tema viejo y un tema extremadamente actual. ¿Cómo evaluamos a un docente en una universidad académica tradicional? ¿Cómo evaluamos a un docente en una universidad para el desarrollo? Deliberadamente elijo hablar de la evaluación docente y no de la evaluación de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios porque sobre eso me gustaría que fueran ustedes los que opinaran. A partir -si les parece útil- de la noción de universidad para el desarrollo, tratarán de sugerir, proponer, poner sobre la mesa, criterios para la evaluación, y para avanzar en esa sugerencia tomo el tema de la



evaluación docente. ¿Cómo evalúa una universidad académica seria, importante, tradicional, la actividad de un docente? Esencialmente por la enseñanza que hace y la investigación que hace dentro de las paredes de la universidad, lo que está muy bien. Sin enseñanza de alto nivel y sin investigación de alto nivel no hay contribución al desarrollo. ¿Cómo evalúa una universidad para el desarrollo el desempeño de sus docentes? Tiene en cuenta lo dicho antes, por supuesto, pero además y fundamentalmente le pregunta: ¿qué ha hecho usted? ¿qué ha hecho su equipo? ¿qué ha hecho su grupo de trabajo para impulsar el uso socialmente valioso del conocimiento? Y esto engloba extensión, asistencia a la salud, asistencia técnica, colaboración de las maneras más diversas de la investigación con la inclusión social, etc., etc. Fíjense que, para nuestra universidad (que, al menos quien habla y algunos otros querríamos que fuera una universidad para el desarrollo). Esto quiere decir cosas muy concretas. A un docente se le evaluará -y está muy bien que se le evalúe- por lo que enseña dentro de las aulas en los programas habituales, y por lo que enseña en educación permanente fuera de las aulas. Se le evaluará por la investigación que hace en su laboratorio o en su estudio para publicar y avanzar en el conocimiento y se le evaluará por la investigación que hace para colaborar con ANCAP, con la cual llevamos cinco jornadas de trabajo conjunto, o para colaborar con la inclusión social, para lo cual llevamos tres jornadas de trabajo, o para respaldar las actividades de extensión universitaria. La idea de universidad para el desarrollo no es sólo un lema, es también un criterio orientador, por ejemplo para una cuestión tan compleja como la evaluación docente.

La idea de universidad para el desarrollo tiene que ver con las cuestiones claves de la tradición latinoamericana en materia de universidad. Por ejemplo: ¿cuál es la actitud frente a la problemática de la autonomía de la universidad que corresponde a las diversas concepciones del desarrollo? Para los que creen que el desarrollo debe ser dirigido por el estado, la autonomía no debe existir. Es un teorema simple: si el estado tiene que mandar, ¿qué quiere decir eso de que la universidad puede ser autónoma? Que la universidad obedezca, y punto.

Para quienes piensan sobre todo en términos de que nos dejen tranquilos a los académicos para que hagamos nuestro trabajo como nos gusta y que no nos moleste el mundanal ruido o el ruido de los sectores políticos, entonces la autonomía y punto es lo que queremos: que nos den la plata que necesitamos o que pedimos y que nos dejen trabajar tranquilos. Para quienes sostenemos la noción de universidad para el desarrollo la vida es más difícil: no podemos ni simplemente resignarnos a que no hay autonomía porque el gobierno nos gusta mucho o bastante, ni podemos tampoco reivindicar una autonomía parecida a la autarquía, en la que hacemos lo que a nosotros nos parece bien. En una universidad para el desarrollo tenemos que -al menos ésa es nuestra concepción- manejar la noción de autonomía conectada con otros actores sociales, con otros actores institucionales. Autonomía para diálogos horizontales, autonomía para colaborar con el gobierno en todo lo que nos parezca positivo para el desarrollo nacional, con independencia, con juicio crítico, con capacidad de decir esto nos parece bien, y esto no nos parece bien. Con autonomía conectada para colaborar, sobre todo, con los sectores sociales más postergados, que son, volviendo al asunto del conocimiento como poder, los más postergados en materia de acceso al conocimiento y acceso a los beneficios del conocimiento.

En esa perspectiva -autonomía conectada- típica de la noción de universidad para el desarrollo, también vemos al cogobierno. ¿Qué es el cogobierno? Una institución “estrafalaria,” podrán leer ustedes en las columnas de varios de los diarios al uso en

Montevideo. El cogobierno puede ser visto como el formato institucional por el cual cada tantos años se eligen personas que interpretan los intereses de los docentes, de los estudiantes, de los egresados como mejor les parece. Eso es mejor que no poder elegir, ¿verdad? Pero realmente ¿eso colaborará a la expansión de las capacidades y las libertades? La idea latinoamericana de cogobierno no es de cogobierno y punto, es de cogobierno participativo y democrático que tiende a expandirse. En esta perspectiva lo que cuenta para el desarrollo es poner en juego las energías y las capacidades de la gente, el cogobierno no debiera de estar limitado a los actores que establece la Constitución de la República; debiera involucrar a todos los actores que realmente tienen que ver con la mejora de la universidad, y creo ser claro en lo que digo.

Una universidad para el desarrollo por sobre todas las cosas tiene que pensar cuál es su papel frente a la enseñanza terciaria y universitaria. Déjenme contarles una anécdota que he contado más de una vez, pero que me parece definitoria. En la Conferencia Mundial de Educación Superior de París del año 2009, una de las muchas veces que sentí orgullo de ser latinoamericano, el grupo latinoamericano y caribeño actuó unificadamente. Vez tras vez propusimos que la conferencia reivindicara el derecho de todos al acceso a la educación permanente, a lo largo de la vida entera, todo eso estaba aceptado por todo el mundo. Nosotros queríamos agregarle acceso a la educación terciaria y universitaria. Vez tras vez pusimos eso en el borrador de resolución, vez tras vez lo sacaron, quedó afuera, y no casualmente quedó afuera, porque la concepción predominante a nivel internacional, y si ustedes rascan un poquito, la concepción predominante en mucha gente, es que la educación para todos es la educación primaria, la educación media, y quizás un poco más, pero que la educación superior es la educación de una élite. Así ha sido toda la historia, no es casual que así sea, desde los egipcios hace cinco mil años hasta hace muy pocos años, todo el mundo pensaba que la educación superior es algo reservado a una élite. Eso naturalmente contribuye a un diferencial de poder, y de ingresos cada vez más importantes. Permítanme todavía repetir un elemento que hemos manejado más de una vez: el crecimiento de la desigualdad en el Uruguay ¿hasta cuándo fue notorio? Hasta el 2007, desde comienzos de los `90 hasta el 2007. ¿Cuál fue el factor mayor en el crecimiento de la desigualdad de ingresos? El acceso a la educación terciaria. La gente con educación terciaria va teniendo unas posibilidades crecientes de empleo, de remuneración y de incidencia en el poder. Por consiguiente, pensar el desarrollo como expansión de las capacidades de todos nos lleva a lo que es probablemente lo definitorio en una universidad para el desarrollo: es una universidad que pelea por el acceso a la enseñanza terciaria y universitaria, combinada con el trabajo a lo largo de la vida entera de todas y todos los que lo quieran. Eso supone problemas de gestión enormes, porque una cosa es tener una universidad a la cual llega el 3 o el 4% de cada generación y que trabaja hacia adentro, y otra cosa es apuntar a una universidad que sea parte de un sistema al cual queremos que acceda la mayoría de la población, y que además no sólo haga enseñanza en las aulas, que haga enseñanza en las aulas y fuera de las aulas. Entonces mi cuarto punto desemboca en que sugiero pensar en términos de qué gestión necesita una universidad para el desarrollo.

## **V - Algunos aspectos de la gestión de una Universidad para el Desarrollo**

Mi quinto punto consiste señalar los dos aspectos que me parecen clave para esa gestión. Dudo un poco porque sé que me voy a meter en camisa de once varas y lo voy a decir de manera un poco demasiado esquemática, y por lo tanto muy criticable, pero uno lo que

hace es lanzar botellas al agua para que sean mejorados los mensajes, trastocados, revisados, corregidos.

La gestión tradicional tiene como quintaesencia -estoy simplificando mucho, pero creo que lo puedo defender- el organigrama, el cumplimiento de las tareas de acuerdo a un organigrama. Cuando uno ve los informes sobre el funcionamiento de tal o cual ámbito en cualquier parte, lo más probable es que le digan el organigrama no está claro o el organigrama no se cumple. Yo no soy especialista en gestión, hago mi reverencia ante quienes dicen eso, me parece sumamente importante, pero creo que no es lo más decisivo; creo que lo decisivo son otras dos cosas: la formación y el involucramiento. Porque en una institución pensada como una maquinaria que funciona mañana como funcionó ayer, entonces es claro que el organigrama es lo más importante. Si el motor va a funcionar de la misma manera dentro de diez años que hace cinco años, entonces lo mejor es llegar al mejor diseño posible del motor y no movernos de ese diseño; eso se llama organigrama. Pero cuando lo que uno quiere es una institución que aproveche todas las oportunidades nuevas y encare todos los desafíos nuevos para formar a más gente, entonces el organigrama está bien, porque claro, uno tiene que saber si lo que le va a tocar es manejar una camioneta, o tener a su cargo una centralita telefónica, está claro que hay que tener un mínimo de reparto de tareas bien establecido. Pero lo decisivo es cómo se manejan los nuevos problemas y las nuevas oportunidades, ésa es la cuestión clave. Si no tendríamos una gestión absolutamente computarizada, como las fábricas de las novelas de ciencia ficción de hace 50 o 60 años, donde no había gente y lo único que había eran máquinas. Si lo que contara fuera sobre todo el organigrama, entonces tendríamos algoritmos para dirigir a nuestras instituciones. Si lo que tenemos que hacer es afrontar problemas nuevos, y sobre todo aprovechar nuevas oportunidades, entonces lo que necesitamos es formación, y también involucramiento. Por eso pongo a discusión y no entro demasiado en detalles en aras al tiempo y porque creo que ustedes tienen muy claro de lo que estoy hablando, que las dos cuestiones fundamentales en la gestión académica y universitaria de cara al futuro, son la formación avanzada de los funcionarios técnicos, administrativos y de servicios por un lado, y el involucramiento en la gestión.

¿De qué estoy hablando cuando hablo de involucramiento? Estoy hablando de que individual y colectivamente el trabajo les interese, les atraiga, les guste: ¿por qué no usar esa palabra? Les guste tratar de que las cosas se hagan mejor, criticar a quien haya que criticar -por cierto-, pues no hay mejora sin criticar ni sin pensar que cada crítica, para ser filosa, tiene que ir acompañada por una propuesta alternativa. Para que puedan proponer alternativas, para que puedan mejorar la gestión, las personas que la realizan tienen que sentir que su camiseta está allí, y además tienen que entender de qué se trata.

La gestión de la enseñanza va a ser extremadamente más complicada, cuando tenemos estudiantes que pueden estudiar carreras muy diversas, interconectadas, a lo largo de todo el país. En mi Facultad de Ciencias el asesoramiento a los estudiantes que le daban en la bedelía era excepcional; cuando yo estaba allí permanentemente, veía el involucramiento de las compañeras que estaban en bedelía, cómo orientaban a la muchachada. Esa gestión, la orientación a muchachas y muchachos, va a ser cada vez más complicada, por suerte, porque va a haber más opciones para ofrecerles: “¿dónde querés estudiar?”, “¿querés estudiar en Montevideo?”, “¿querés estudiar en el interior?”, “¿te interesa empezar una carrera de dos años?”, “Ah, sí, me gustaría, pero ¿eso no

significará que después no pueda seguir estudiando?”, “No, mirá, tenés tales y cuáles posibilidades”.

La gestión necesita funcionarios involucrados con el proceso de generalización de la enseñanza avanzada y necesita funcionarios capacitados, que entiendan bien la diferencia entre recomendarle a una muchacha una licenciatura en gestión ambiental en el este, o una tecnicatura en gestión y contabilidad en el noreste. Esto es entonces, mi quinto punto; por supuesto eso está marcando la importancia que le atribuimos a lo que el Dr. Ricardo Roca mencionaba hace un ratito, para tener funcionarios con potencialidad para ser realmente un motor de cambio de la institución y de progreso en la institución, tenemos que ofrecerles una formación avanzada, y por eso -no casualmente- esperando que no sea mero avance verbal, estamos intentando convertir la Unidad de Capacitación, aprovechando toda su experiencia, y apoyándonos en ella, en un Instituto de Capacitación y Formación.

Yo no desespero de la posibilidad de ver en lo que me resta de vida, en algún momento, a la Universidad de la República como un lugar donde la enorme mayoría de sus funcionarios además de trabajar, estudian, y sienten que trabajar les sirve para aprender mejor en los cursos formales (por ejemplo porque el trabajo que realizan les suministra experiencias concretas que ayudan a entender los conceptos), y que aprender en los cursos formales les sirve para desempeñar mejor su trabajo (por ejemplo porque los conceptos los ayudan a manejar situaciones concretas complicadas). Eso es entonces mi quinto punto: formación e involucramiento son los pilares de la gestión en la universidad para el desarrollo.

## VI - Acerca de la reforma universitaria hoy

Mi sexto punto es pensar qué significa hoy la expresión Reforma Universitaria, y qué significaba ayer. Nosotros, el equipo rectoral que está concluyendo su gestión en la institución, hemos hablado de Segunda Reforma; vez tras vez seguimos haciéndolo; hay documentos del Consejo Directivo Central que precisan las ideas en juego.

Hablar de “segunda reforma” tiene un cierto sentido positivo porque nos refiere a los ideales de la primera reforma, pero puede significar una cierta confusión. Para evitarla, quiero señalar una diferencia fundamental entre la reforma ayer y la reforma hoy. Las dos tienen la misma inspiración ética; la reforma universitaria latinoamericana, que simboliza el movimiento de Córdoba tenía un objetivo clave: democratizar a la institución para ayudar a democratizar la sociedad. En eso seguimos creyendo, a pie juntillas, eso es plenamente compatible con una noción del desarrollo como expansión de capacidades y libertades. Pero la diferencia entre la reforma de ayer y la reforma de hoy no es menos importante: ¿cuál fue en el Uruguay la reforma universitaria? Si a uno le preguntan “¿cuál fue la reforma universitaria?”, probablemente la respuesta será “la aprobación de la Ley Orgánica de 1958”. Esa fue una gran ley por cierto, para mí eso no está en discusión. Lo que sí quiero comentar es que esa supuesta respuesta focaliza en un momento la reforma, la reforma se hizo. La reforma se trabajó, se planeó, se logró y se concluyó. Esa es la reforma de ayer, la reforma que se puede concretar en un determinado momento en el tiempo y gran reforma que fue, gran fuente de inspiración que fue. Para quienes nos dicen que es algo del pasado, nosotros le decimos: ¡miren a Chile! Durante dos años los estudiantes chilenos acompañados de la gran parte del pueblo han peleado por esa reforma universitaria, y eso ha decidido un giro político en

Chile que puede llegar a ser muy importante, así que la primera reforma, la reforma universitaria latinoamericana no es cosa del pasado, es cosa del hoy.

Pero la segunda reforma tiene una complicación adicional, y es que no se termina, no tiene una fecha de culminación. Si nosotros queremos permanentemente estar expandiendo el acceso a la educación terciaria, logrando que más gente llegue a la educación terciaria, llegue y culmine el estudio, si queremos que más trabajadores y trabajadoras accedan a la educación terciaria y universitaria, si queremos que el conocimiento de nuestros investigadores se vuelque cada vez más al desarrollo... ah, eso no tiene momentos en los que marcamos como en el billar que hicimos el tanto, partido ganado y nos vamos a tomar cerveza. No, éste es un partido que hay que estar jugándolo siempre.

Pero es un partido en el cual hay algunos indicios positivos; déjenme darle uno que he repetido estos días vez tras vez, pero que me parece clave para indicar hacia dónde quiere ir la segunda reforma. El censo acaba de demostrar que el 54% de nuestros estudiantes tienen mamá y papá que no pudieron llegar ni a la puerta de una institución terciaria, malo que no lo hayan podido llegar, por supuesto, pero muy estimulante es la idea de que buena parte de nuestros estudiantes -por el esfuerzo de su familia, por el esfuerzo personal, por la enseñanza pública uruguaya- están teniendo una oportunidad que sus padres y sus madres no tuvieron, la de avanzar en la educación terciaria. Eso tenemos que garantizar que no es sólo una oportunidad, tenemos que garantizar que se hace realidad, y que va llegando cada vez a más gente. En esta perspectiva, la noción de segunda reforma apunta no a una reforma que concluye sino que propone una reforma permanente.

## VII - Sobre protagonismos

El séptimo punto tiene que ver con el protagonismo. Si no tenemos un protagonismo de los directamente involucrados, y cada vez más formados para una gestión que respalde la reforma permanente, el pronóstico es negativo. Por eso la formación y el involucramiento de los funcionarios universitarios, sin ser la única clave de la reforma, es una clave insustituible. Esto es una convicción que no hemos dejado de afirmar, como equipo rectoral, durante estos siete años. Si la universidad va a servir al país, y si el país le va a reconocer eso a la universidad, depende de mucho más cosas que las que estoy mencionando ahora, pero depende fundamentalmente de la disposición de los directamente involucrados, cada vez más formados y con experiencia concreta, para hacer que avance la reforma permanente.

Miremos un ejemplo muy claro. Creo que la universidad está haciendo muchas cosas; notoriamente la que más impacta en la opinión ciudadana es el proceso de descentralización acelerado, y su reconversión en regionalización. Ustedes saben que en este proceso algo que nos está resultando especialmente desafiante es la conformación de su estructura administrativa. No es casual ni es que nos hayamos distraído, ni es que no lo supiéramos: primero hay que elaborar el proyecto educativo, después hay que pensar cómo se le implementará, y en función de todo corresponde crear la estructura administrativa. Es claro que el proceso descentralizador y regionalizador avanza, estamos tranquilos, nuestra conciencia de servidores públicos está tranquila, pero es claro que avanza de manera despereja, y si uno va a ver las claves del avance desperejo, encuentra varias claves, pero muy a menudo encuentra, como clave esencial, el



diferente grado de involucramiento, protagonismo y capacidad de propuesta de los equipos administrativos.

### VIII - Sobre los intereses personales y colectivos

Y mi último punto, para terminar se llama: intereses personales e intereses colectivos. Tiene en mis anotaciones un enorme signo de interrogación; aquí, todavía más que en lo que dije hasta ahora, no se trata de hacer afirmaciones, sino de plantear preguntas. En este caso: ¿cómo hacemos para que los muy legítimos intereses personales se conjuguen con los intereses colectivos? Todos tenemos intereses personales, y está muy bien que los tengamos. ¿A quién podría reprochársele querer vivir en condiciones más dignas, querer que su familia viva en condiciones más dignas, esperar que sus hijos y sus nietos vivan mejor de lo que uno vivió material y espiritualmente, tener un mayor acceso a las cosas buenas de la vida? Esos son los intereses personales o familiares. Existen también los intereses colectivos: ¿se puede disfrutar de atender a los intereses colectivos? Esa es la pregunta: ¿se puede disfrutar cuando uno trabaja en equipo para mejorar algo? ¿Se puede disfrutar cuando uno junta las energías de mucha gente para transformar algo? ¿Se puede disfrutar cuando colectivamente uno se involucra en un proceso que además de mejorar su situación personal, le permite sentir que está aportando al país?

Yo creo que sí, pero ésa no es una cuestión que tenga respuestas predeterminadas. No hay teorema que conteste esto; la respuesta se construye en cada caso concreto. Si en tal facultad, si en tal cátedra, si en tal oficina, si en tal departamento, se pueden conjugar los intereses personales con los intereses colectivos, es una respuesta que se construye desde el lugar, y esto está en el corazón de la noción de desarrollo que les he estado planteando, eso es la expansión de las capacidades y las libertades para organizar la vida de tal manera que a uno le resulte valioso vivirla. Por supuesto, hay cosas que la institución puede hacer, puede ofrecer mayor formación, puede ofrecer mayor participación, pero es limitada la doble oferta, la oferta de participación es limitada, y además depende de que se la quiera aprovechar, y también lo es la oferta de formación. Uso deliberadamente la expresión oferta de formación y no formación, porque nosotros no enseñamos, nosotros ofrecemos a otros las oportunidades de aprender; que se aprovechen o no dependen de cómo enseñamos nosotros, pero depende sobre todo, de cómo quieran aprender otros.

Compañeras, compañeros, he intentado hablar de algo vinculado con la gestión en una universidad para el desarrollo. Las dos claves que propongo para vuestra discusión son formación e involucramiento; la pregunta que dejo planteada es: ¿cómo en cada lugar se pueden combinar los intereses personales dignos y legítimos de progresar en la propia vida con los intereses colectivos, la capacidad de sentirse bien y feliz, contribuyendo a algo que le sirva al país? Ojalá las críticas y las reflexiones que ustedes hagan nos ayuden a impulsar un proceso de cambio que empieza a tomar cierta envergadura y que tiene por sobre todas las cosas -como meta- algo que tiene que ver con ese 54% que les mencionaba hace un rato: el gran sueño uruguayo de que cada generación pueda aprender más e ir más allá que las otras, basado en el fortalecimiento, la mejora y la transformación de la educación pública. ¿Sienten ustedes que formación e involucramiento de los funcionarios universitarios tiene algo que ver con este asunto?

## Transformación de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios y las funcionarias

*Fragmentos de la conferencia brindada en agosto de 2013 en el marco del Módulo IV del Programa de Gestión Universitaria (PGU) "Ejes temáticos específicos y emergentes".*

### RESUMEN

En esta exposición el ProRector de Gestión Administrativa Dr. Ricardo Roca se refiere a algunas de las transformaciones impulsadas por la Segunda Reforma, como los cambios en las estructuras de decisión y los cambios en la estrategia de planificación y gestión de la infraestructura edilicia de la Universidad.

Además hace una síntesis de los avances alcanzados en materia de sistemas horizontales y de iniciativas de capacitación y formación, como el relanzamiento del Programa de Gestión Universitaria (PGU), la segunda fase del Programa para Culminar Estudios Secundarios para Funcionarios de la Universidad de la República (PROCESFUR), y la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU).

Por último menciona algunos de los proyectos implementados por la Comisión Permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente Laboral de la Universidad de la República (PCET-MALUR) y por el Grupo de Mejora Continua de la Gestión, que constituyen ejemplos claros de una de las nueve líneas en las que se basa la Segunda Reforma Universitaria: "la mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios".

### AUTOR

Ricardo Roca

Doctor en Medicina

ProRector de Gestión Administrativa de la Universidad de la República

### PALABRAS CLAVE

gestión, administración, CED, CDA, CDGAP, sistemas horizontales, SIAP, SIGI, POMLP

### Cambios en las estructuras de decisión

En los últimos siete años, desde que empezó el período de trabajo del rectorado del Dr. Rodrigo Arocena, se ha impulsado una reforma en nuestra institución, la llamada "**Segunda Reforma Universitaria**".

Esta reforma implicó una serie de cambios, algunos de ellos vinculados con las estructuras de decisión que determinaron transformaciones profundas.



Uno de los principales cambios fue la sustitución del Consejo Ejecutivo Delegado (CED) por el Consejo Delegado Académico (CDA) y por el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal (CDGAP).

Esta transformación se hizo en el 2011 y podría pensarse que fue simplemente una división de las funciones del CED: la parte más académica, la que tiene que ver con las actividades docentes y los convenios pasó al CDA y el resto de las funciones que podría decirse son más administrativas y tienen que ver con los funcionarios no docentes de la Universidad, pasó al CDGAP. Pero además de una división de funciones, hay un cambio que es sustantivo y que debe ser remarcado. En el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal, actúa un delegado de los funcionarios de la Universidad, cosa que hasta ahora en ningún consejo se daba. Los funcionarios tienen derecho a ir a cualquiera de los consejos, pedir la palabra, hablar, tener voz, pero no voto. Eso sí se da en el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal, por eso es un cambio que yo entiendo sustantivo, un cambio muy importante. Ya había una participación de la delegación de AFFUR en la Comisión Programática Presupuestal, pero no es lo mismo que participar con un delegado en un consejo de la Universidad. Eso creo que es un salto importante.

Vale recordar que los Consejos Delegados están integrados por un delegado por cada orden (Docentes, Estudiantes y Egresados), un delegado por cada una de las tres áreas (Salud, Ciencia y Tecnologías de Naturaleza y el Hábitat y Social y Artística) y el Rector.

En el caso del Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal la integración es igual, más un miembro que es el delegado de AFFUR.

El Consejo Directivo Central está integrado por el Rector, todos los Decanos de las Facultades que estaban vigentes en el momento que salió la Ley Orgánica (ellos lo integran con voz y con voto), los otros Decanos y Directores de Escuelas (tienen voz pero no tienen voto) y tres miembros de cada uno de los tres órdenes. La totalidad del Consejo es de 20 miembros, el CDGAP tiene 8 miembros y el CDA tiene 7 integrantes. En el CDGAP el alterno del Rector es el ProRector de Gestión Administrativa, o sea que cuando el Rector no está, el ProRector toma a su cargo la presidencia del Consejo.

A partir de la resolución que creó esos dos Consejos Delegados, se creó la Comisión Asesora de Gestión Administrativa (COMAGA), cuya función es asesorar al CDGAP. Puede actuar a solicitud del CDGAP o por iniciativa propia y también puede elevar propuestas al CDGAP. La COMAGA está integrada por un delegado de los funcionarios (AFFUR), un delegado estudiantil, un delegado docente, un delegado de los egresados y un decano delegado de todas las áreas (un solo decano que las representa a todas) y es presidida por el ProRector de Gestión Administrativa. A su vez se creó también lo que se llama la Estructura de Implementación de Resoluciones, que está integrada básicamente por las Direcciones Generales, presidida por el ProRector de Gestión Administrativa y tiene funciones de asesoramiento y discusión sobre muchas de las resoluciones que tienen que ver con el funcionamiento de la institución, a partir de ser estructuras asociadas al Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal.

Respecto al funcionamiento de los órganos de conducción, el Consejo Directivo Central sesiona cada dos semanas, el Consejo Delegado Académico funciona cada dos semanas y el Consejo Delegado de Gestión Administrativa y Presupuestal sesiona todas las semanas.

Las comisiones asesoras y la COMAGA funcionan todas las semanas y la de Estructura de Resoluciones se reúne cada dos semanas.

## **Cambios en la estrategia de planificación y gestión de la infraestructura edilicia**

Otra de las áreas donde más transformaciones se realizaron fue en la gestión de la infraestructura edilicia. Por un lado se cambió la modalidad en la que se gestionaban las construcciones y la infraestructura edilicia de la Universidad, y por otro se hizo una fuerte apuesta a la desconcentración y descentralización, porque buena parte de las construcciones está en el interior del país, en los diferentes centros regionales.

Los Centros Regionales se encuentran en Salto, Paysandú, Maldonado, Rocha, Treinta y Tres, Rivera, Tacuarembó, Cerro Largo y Artigas. Si miramos el mapa del Uruguay podemos ver que lo único que nos queda “libre” de sedes universitarias en el país es el sector suroeste, porque en esa zona, si bien hay algunas ideas avanzadas al respecto, todavía no tenemos sedes de la Universidad.

A partir de 2008 comienza el proceso de creación del Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP). Un proceso que llevó entre dos y tres años y que implicó un análisis de lo que había y de las necesidades académicas de la Universidad, y una planificación mínima de diez años y máxima de veinte años, en función del crecimiento que pudiera tener la Universidad. Se formó un grupo de trabajo y se hizo un estudio de los distintos aspectos sociales, económicos, arquitectónicos, etc. Se planificó construir entre 2010 y 2014 un total de 83.606 metros cuadrados, y en el segundo quinquenio, entre 2015 y 2019, 94.180 metros cuadrados. Son más de 150,000 metros cuadrados a construir en un período de diez años.

El incremento de superficie construida en el área metropolitana es de 46%, y en el resto del país es de 181%. No es que las construcciones en el interior vayan a ser muy grandes, el tema es que había muy poco en el interior, entonces cualquier incremento - porcentualmente- pasa a ser muy importante. En este caso prácticamente llega al 200%, siendo en lo global, un incremento del 56%. Es decir que estamos superando en más de un 50% la construcción edilicia que había en la Universidad de la República en todo el país.

El organigrama del POMLP tiene una Comisión de Planificación y Seguimiento que es co-gobernada, donde están las Áreas y los órdenes, además tiene una Comisión Directiva, una Coordinadora General y actúa también el ProRector de Gestión Administrativa y el Director General de Arquitectura. En la función de asesoría, evaluación y reformulación del Plan se tiene a algunas Direcciones Generales como Jurídica, Dirección General de Planeamiento y Dirección General de Administración Financiera. El Plan incorpora dos coordinadores de Área: un Área de Ejecución de Proyectos y un Área de Apoyo Administrativo. A su vez hay un responsable de la Unidad Asesora en Costos y responsables de Proyectos. Esto es una iniciativa diferente y nueva porque trabaja con el director de obra (el equivalente al gerente de obra en una empresa) que se ocupa de la gestión administrativa de las diferentes obras.

## **Obras culminadas**

En la capital:

- En Montevideo hay tres grandes obras que se han terminado: la Facultad de Ciencias

Sociales, las clínicas odontológicas y el Aulario José Luis Massera.

- La Facultad de Ciencias Sociales estaba construyéndose muy lentamente hasta que empezó el Plan de Obras, le dio una inyección fuerte y se culminó. Las Clínicas Odontológicas constituyen una planta muy grande, donde hay consultorios odontológicos que prestan asistencia a una cantidad de gente muy importante. El Aulario José Luis Massera está al lado de la Facultad de Ingeniería y es utilizado por Arquitectura, Ingeniería y Ciencias Económicas y está administrado también en forma compartida.

En el interior:

- Se inauguraron sedes universitarias en Rocha, en Maldonado y en Paysandú. En este último departamento se inauguró el Centro Universitario de Paysandú (CUP) y la estación Mario Cassinoni.

### Proyectos en ejecución

Asimismo hay varios proyectos en proceso de ejecución tanto en Montevideo como en el interior, a saber:

En la capital:

- El Instituto de Producción Animal de Facultad de Veterinaria, ubicado en Libertad, ruta 1, km 42. Es una construcción de 3.665 metros cuadrados.
- El denominado “Predio de la Salud”: una construcción ubicada en Montevideo frente a la Tribuna Olímpica del Estadio Centenario donde va a funcionar la Facultad de Enfermería, la Escuela de Nutrición, las dos escuelas que dependen de Facultad de Medicina (Escuela de Parteras y la Escuela de Tecnología Médica) y el Aulario del Área Salud. Es una superficie de 19 mil metros cuadrados.
- El proyecto ubicado donde funcionaba el Asilo Larrañaga, que es toda la manzana que está frente a la Facultad de Ciencias Económicas. Allí se va a instalar la Facultad de Información y Comunicación y Aulario del Área Social. Son 12.950 metros cuadrados.
- La nueva sede de la Facultad de Veterinaria que va a estar en la Ruta 8 y 102, frente a Zonamérica. Son 18.000 metros cuadrados y se estima que va a terminarse en el 2016.

En el interior:

En Tacuarembó en julio 2013 iniciaron las obras en la sede del INIA. Son 2.040 metros cuadrados y la modalidad utilizada fue distinta porque la gestión se hizo a través de la Corporación Nacional para el Desarrollo (CND).

Hay dos obras en el interior que están en etapa de proyecto:

- CURE Sede 33 (12.000 metros cuadrados).
- “Investigario” en Salto y Laboratorio P3 (17.000 metros cuadrados).

Hay otras obras que van a quedar para el próximo período, por ejemplo el Centro Regional Rivera y la fase siguiente de la Facultad de Artes.

### Sistemas Horizontales de Gestión

Actualmente funcionan los siguientes sistemas horizontales de gestión:

- Bibliotecas - Aleph



- RRHH - SIAP
- Gestión e Información - SIGI
- Bedelías - Estudiantes - SGAE
- Expedientes - Expe+
- Resoluciones - SGR
- Consejos Digitales

El *Sistema de Gestión Integral de Bibliotecas Aleph* se adquirió en 2008. Entre 2009 y 2010 se llevó a cabo la capacitación y se inició la fase de implantación que finalizó en 2012. Funciona espléndidamente. Es tan bueno que la Biblioteca Nacional quiso adquirirlo. Tiene un total de 399.400 registros bibliográficos, 707.209 ejemplares y 306.191 usuarios.

El *Sistema Integrado de Administración de Personal (SIAP)* fue adquirido en el año 2004. De 2004 a 2011 estuvo implantado en tres centros: Facultad de Ciencias, el Hospital de Clínicas y Oficinas Centrales. El Sistema tenía problemas y no era demasiado amigable. Exigimos primero que se mejorara, se logró que la empresa incorporara mejoras: se agregaran algunos módulos que no estaban, como el módulo de presentismo. Luego se formuló un plan de implantación acelerado para llevarlo a todos los servicios. El diciembre de 2011 el 48% de los sueldos se pagaba por el SIAP, más de la mitad cobraba por el sistema anterior. En julio de 2013 el 87 % se paga por SIAP. Se espera que al final del 2013 esté implantado en todos los servicios de Montevideo y en Regional Norte.

El *Sistema Integrado de Gestión e Información (SIGI)* es una apuesta muy fuerte del presente período de gestión. Es un sistema muy grande, muy importante que nos va a dar información y nos va a permitir trabajar todos los servicios en lo presupuestal, financiero, abastecimiento y en lo patrimonial. Por ahora este sistema está implantado en la Dirección General de Planeamiento, en la Dirección General de la Administración Financiera y en la Facultad de Veterinaria, y está en proceso de producción en la Facultad de Ciencias Económicas.

El *Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza (SGAE)* es el primer sistema horizontal de gran porte elaborado íntegramente por la Universidad con Software Libre y a través del SECIU. Sustituirá al Sistema de Gestión de Bedelías que data del año 1999 y cuyas funcionalidades resultan insuficientes para contemplar la realidad actual.

El nuevo Sistema:

- Contemplará la descentralización y será controlado por un servidor central.
- Se adecuará a la diversidad de carreras.
- Contemplará la movilidad horizontal.
- Contendrá el sistema de créditos.
- Estará centrado en el Estudiante Universitario, no en la Facultad.

### **Condiciones de trabajo y estudio: políticas, procedimientos y logros**

Desde el año 2008 se realizan llamados para presentar proyectos para mejorar las condiciones de estudio y trabajo. Desde 2008 a 2012 se han financiado 450 proyectos, de acuerdo al detalle que sigue:

PROYECTOS		
Año	Aprobados	Importe en pesos
2008	91	8.500.000
2009	129	9.858.359
2010	74	8.024.586
2011	86	8.624.031
2012	70	8.389.341

La gestión de proyectos antes la hacía la Comisión Sectorial de Gestión Administrativa, ahora la gestión de esos proyectos la realiza la Comisión Permanente sobre Procesos y Condiciones de Estudio y de Trabajo y Medio Ambiente laboral de la Universidad de la República (PCET-MALUR).

La Comisión lleva a cabo las siguientes tareas:

- Gestión de los proyectos
- Realización de talleres sobre salud y seguridad laboral.
- Campaña de sensibilización para generalizar la tenencia del carné de salud entre estudiantes y funcionarios.
- Programa de vigilancia epidemiológica en condiciones laborales de riesgo.
- Proyecto de sensibilización para prevención del tabaquismo.
- Publicaciones específicas.

### Capacitación y formación

El tema de la capacitación y formación es de gran importancia para la institución en general y para esta gestión en particular. Es un pilar central de la estrategia de la mejora desde el protagonismo de los funcionarios. En este sentido es necesario seguir trabajando para vincular el desempeño laboral con el estudio, de manera que haya una sinergia entre ambos, de manera que cuanto más estudie uno, mejor sea su desempeño en la función y más conforme esté.

De los avances alcanzados en esta área quiero destacar especialmente cuatro:

- El relanzamiento del Programa de Gestión Universitaria (PGU) dirigido a los niveles de conducción.
- La segunda fase del Programa para Culminar Estudios Secundarios para Funcionarios de la Universidad de la República (PROCESFUR) que permite que muchos funcionarios que terminaron el año pasado el ciclo básico, ahora están apuntando a finalizar el bachillerato.
- La Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU): una formación orientada a la mejora de la gestión y a la profesionalización de los funcionarios, que deberá habilitar a sus egresados a cursar carreras de grado y eventualmente a cursar la Maestría de Gestión Universitaria y Académica.
- El incentivo a Capacitación Externa, que permiten a los funcionarios acceder a formación que la Unidad de Capacitación no está en condiciones de ofrecer.

### Grupo de Mejora Continua de la Gestión

Otro de los principales logros fue la conformación de Grupo de Mejora Continua de la Gestión: un grupo conformado por distintos sectores de la Universidad incluyendo a

AFFUR, que ha logrado implementar proyectos de impacto cuantificable en el corto plazo con alta participación de funcionarios de los servicios.

Algunos de los proyectos implementados hasta el momento son:

- Presentación de servicios al Programa de “Calidad de Atención a la Ciudadanía”.
- Mejora en la gestión de Altas y Bajas ante el BPS.
- Implantación de los Consejos Digitales.
- Documento único de Declaración Jurada - gestión de RRHH.
- Integración de la liquidación complementaria de sueldos al proceso de liquidación.
- Compras centralizadas de algunos ítems.
- Mejora en la conservación de la documentación y acceso a la información de archivos relacionados con gestión.
- Certificaciones médicas electrónicas.
- Notificaciones electrónicas en algunos procesos.
- Procedimiento del Régimen de Dedicación Total Docente.

Actualmente un grupo está trabajando sobre procesos con el objetivo de tener como producto un Mapa de Procesos de la UdelaR.

## Curso-Taller “Equipos de trabajo, organización y comunicación”: una mirada a un interesante recorrido

### RESUMEN

Intentando brindar herramientas para adaptarse a una Universidad en pleno proceso de transformación, la Unidad de Capacitación lleva adelante desde el año 2009 el Curso-Taller “Equipos de trabajo, organización y comunicación”.

La propuesta educativa implica que la inscripción no sea individual sino por equipos, exige la participación un nivel de conducción y plantea, a partir de la realización de un diagnóstico, la formulación de un proyecto de mejora.

En este dispositivo, los funcionarios y las funcionarias de la Universidad de la República analizan críticamente su propia práctica y se constituyen en verdaderos agentes de cambio, al impulsar la implementación de propuestas que impactan directamente en la mejora de la gestión.

### AUTORA

Leticia Paz

Licenciada en Psicología

Docente Ayudante de la Unidad de Capacitación

### PALABRAS CLAVE

organización, comunicación, equipos, trabajo en equipo, proyectos

Las transformaciones de la Universidad de la República como organización de enseñanza pública superior, sus nuevas estructuras y dispositivos institucionales, han requerido el abordaje por parte de la Unidad de Capacitación.

En el marco de ese contexto de cambios se pensó, planificó e implementó una nueva propuesta de formación: el Curso-Taller “Equipos de trabajo, organización y comunicación” incluido en el Programa de Comunicación para la Gestión dentro del Área Competencias Comunicacionales.



La propuesta ha sido muy bien recibida por parte de los funcionarios que se han mostrado motivados e interesados. Ello se ha evidenciado en el constante incremento en el número de cursos dictados, de equipos inscriptos y de proyectos de mejora presentados.

El curso se ha formulado con el objetivo general de “Contribuir a la generación de nuevas estrategias de trabajo que tomen en cuenta el saber de los funcionarios de la Universidad de la República en el fortalecimiento y conformación de equipos de trabajo en diversas áreas”. Asimismo persigue dos objetivos específicos: por un lado “Fortalecer la formación, las competencias para la gestión, la coordinación y los acuerdos de trabajo que den respuestas a las problemáticas laborales específicas en las temáticas de trabajo en equipo, equipos de trabajo y relacionamiento con los destinatarios”. Y por otro lado “Promover el intercambio de conocimientos entre diferentes equipos de trabajo de los servicios universitarios”.

Los destinatarios son los equipos de trabajo de una misma área, sector o sección con apoyo y/o participación del Nivel de Conducción.

El dispositivo metodológico es quizá lo más novedoso de la propuesta de formación. Los participantes no se inscriben individualmente sino como equipo. En el aula hay en promedio 25 personas, agrupadas en 5 equipos de trabajo, cada uno perteneciente a un servicio universitario distinto. La modalidad es semipresencial y tiene dos espacios definidos: por una parte, jornadas temáticas (teórico-prácticas) con todos los equipos de trabajo, de frecuencia semanal. Por otra, capacitación en servicio con encuentros en el lugar de trabajo de cada equipo y actividades en el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la Universidad.

En cuanto a los contenidos abordados a lo largo del curso se incluye la sociología de las organizaciones, la dimensión cultural, la comunicación organizacional, la psicología laboral, la planificación y la gestión de equipos de trabajo.

A través de la metodología de análisis de la práctica y autodiagnóstico, se ha llevado adelante lo que consideramos ha sido un aspecto sustancial de este espacio de formación que es la generación e implementación por parte de los equipos participantes, de propuestas concretas de mejora, como proyectos finales.

Entre los años 2009 y 2013 han participado 43 equipos de diversos servicios universitarios, de los cuales 30 han presentado proyectos de mejora.

Los proyectos presentados hasta el momento podrían clasificarse, de acuerdo a las temáticas que abordan, en cinco categorías, a saber:

1. Los proyectos relacionados con los procedimientos.
2. Los proyectos relacionados con la comunicación interna.
3. Los proyectos relacionados con la comunicación externa.
4. Los proyectos relacionados con el clima laboral.
5. Los proyectos vinculados al relacionamiento con actores externos a la Universidad.

La mayoría de los proyectos presentados corresponden a las tres primeras categorías, por lo que podríamos ponderarlos como los puntos críticos sobre los que puede ser interesante pensar la realidad actual de la Universidad.

A modo de ejemplo compartimos los lineamientos básicos de tres proyectos presentados en distintos años y que se inscriben en las tres categorías más trabajadas por los equipos.



*Dentro de la categoría de proyectos relacionados con los procedimientos:*

En el año 2013 el Servicio Bedelía del Instituto Superior de Educación Física (ISEF) en su diagnóstico identificó como principal problema la carencia de criterios de trabajo comunes.

Como proyecto de mejora, se propuso:

- Implementar reuniones.
- Crear una mesa de entrada.
- Generar y gestionar una casilla de correo específicamente para consultas.
- Generar un documento con información de nombres, teléfonos y correos electrónicos de autoridades y personal del Instituto.
- Disponer de calendarios de trabajo elaborados con anterioridad.
- Publicar en el portal web institucional, horarios de asignaturas.

*Dentro de la categoría de proyectos relacionados con la comunicación interna:*

En el año 2012 el servicio Bedelía de la entonces Licenciatura en Ciencias de la Comunicación (actual Facultad de Información y Comunicación) detectó en su diagnóstico, ruidos en la comunicación y problemas en la circulación de la misma.

Como propuesta de mejora, se planteó:

- Realizar reuniones de planificación con la participación de todos los integrantes del equipo.
- Elaborar y unificar criterios.
- Crear nuevos dispositivos de comunicación con el colectivo de estudiantes.
- Elaborar instructivos para el completado de actas.

*Dentro de la categoría de proyectos relacionados con la comunicación externa:*

En el año 2011 el Servicio Cursos Prácticos de Facultad de Ciencias Económicas y Administración, identificó en el marco de su diagnóstico, dificultades de coordinación con otros departamentos.

Como propuesta de mejora, se acordó:

- Generalizar el uso del correo electrónico para formalizar la comunicación con otros sectores y contar siempre con un respaldo.
- Favorecer reuniones periódicas de los niveles de conducción.

Estos son algunos ejemplos de los proyectos presentados en el marco de esta propuesta que creemos es muy valiosa y tiene un enorme potencial de desarrollo, en tanto facilita que los funcionarios y las funcionarias de la Universidad de la República analicen su propia práctica y se constituyan en verdaderos agentes de cambio, al impulsar la implementación de proyectos concretos que impactan directamente en la mejora de la gestión.

## Los REA y sus aportes a la educación no formal. Líneas de acción desde la Unidad de Capacitación de la Udelar

### RESUMEN

¿Qué es un Recurso Educativo Abierto (REA)? ¿Qué son los Objetos de Aprendizaje (OA)? ¿Qué entendemos por OpenCourseWare (OCW) y por Repositorio de Recursos Educativos (RRE)?

En este trabajo se repasan brevemente estos conceptos y se enfatiza en la importancia del acceso e intercambio libre de los materiales producidos en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

También se describen los beneficios que implica el uso de materiales abiertos, se proponen algunas líneas de acción desde la Unidad de Capacitación en el marco del modelo de “Universidad Abierta” y se plantea la iniciativa de crear un Repositorio de Acceso Abierto a nivel nacional, entre las instituciones de Educación No Formal.

### AUTORES

Oswaldo Courdin

Analista Informático

Docente Asistente de la Unidad de Capacitación

Patricia Díaz Charquero

Dra. en Derecho y Cs. Sociales

Docente Ayudante de la Unidad de Capacitación

### PALABRAS CLAVE

recurso educativo abierto, objeto de aprendizaje, repositorio digital, educación, capacitación, TIC, software libre

### Algunos conceptos

#### *Recursos Educativos Abiertos (REA)*

El concepto de Recurso Educativo Abierto surge en el año 2001 con el nacimiento de los OpenCourseWare del MIT y la Fundación Wikipedia, y es impulsado por la UNESCO desde el año 2002.

El Centro para la Investigación y la Innovación Educativa de la OCDE define los REA como “materiales digitalizados ofrecidos libre y gratuitamente, y de forma abierta para profesores, estudiantes y autodidactas para utilizar

y reutilizar en la enseñanza, aprendizaje y la investigación.” (Centro para la Investigación y la Innovación Educativas de la OCDE, 2008).



El concepto de “apertura” no debe asociarse al de “gratuidad”. Debemos comprender este concepto desde tres dimensiones: a) desde el punto de vista social apertura es sinónimo de acceso, libertad de compartir y contribuir, b) desde el punto de vista técnico es sinónimo de interoperabilidad y libertad de desarrollo y, por último, c) desde el punto de vista de la naturaleza del recurso es sinónimo de bien público.

Los REA se caracterizan por: a) ser accesibles (en formatos digitales abiertos), b) ser compartibles (copiar, distribuir, usar), c) ser adaptables (contextualizar, traducir), d) admitir obras derivadas (remixar/remezclar).

Las herramientas utilizadas para lograr este tipo de apertura son las licencias abiertas, estas permiten un ejercicio alternativo de los derechos de autor basado en la idea de la colaboración y el compartir, ya que la concepción tradicional de derecho de autor opera como una barrera en este tipo de iniciativas.

### ***Objetos de Aprendizaje (OA)***

Dentro de los recursos educativos abiertos encontramos a los “Objetos de Aprendizaje Abiertos”, estos son un tipo de recurso educativo con características particulares centradas en la forma y el objetivo con que ha sido diseñado.

“Un OA es una estructura (distribución, organización) autónoma que contiene un objetivo general, objetivos específicos, una actividad de aprendizaje, un metadato (estructura de información externa) y por ende, mecanismos de evaluación y ponderación, el cual puede ser desarrollado con elementos multimedia con el fin de posibilitar su reutilización, interoperabilidad, accesibilidad y duración en el tiempo...” (Cano Zárate, 2007) [1].

Resumimos brevemente las principales características de los OA:

- Diseño instruccional centrado en el concepto de competencia.
- Estructura: es la lógica interna de la información organizada en una secuencia deductiva o inductiva.
- Estandarización: los estándares son los criterios comunes que facilitan la integración con otros OA.
- Escalabilidad: es la capacidad para integrarse y articularse con otros de diferente tipo y extensión.
- Accesibilidad: facilidad para ser identificados, buscados y encontrados gracias al etiquetado, a través de diversos descriptores (metadatos).
- Reusabilidad: es la posibilidad de adaptación a diferentes situaciones y contextos.
- Granularidad: alude al contenido dividido y clasificado en micro-informaciones.
- Interoperabilidad: es la capacidad de ser aplicados en diferentes sistemas de gestión de contenido y aprendizaje.

Para que un OA se considere abierto debe ser debidamente licenciado con este fin.

### ***Repositorio de Recursos Educativos Abierto (RRE)***

Los objetos de aprendizaje, los libros de texto y demás recursos educativos suelen ser un material didáctico con relevancia sólo para el que los produce y para sus destinatarios directos, por eso los atributos de reusabilidad, accesibilidad, interoperabilidad de estos

recursos se evidencian únicamente cuando están disponibles en repositorios de amplio y libre acceso. La web y su potencial casi ilimitado de publicación de materiales ha generado esta concepción de almacenamiento orientada al aumento de la eficiencia mediante la sindicación de contenidos.

Un Repositorio de Recursos de Educativos (RRE) es una biblioteca en línea capaz de almacenar, administrar y compartir cualquier tipo de material educativo. Un repositorio educativo podrá contener: cuestionarios, conferencias, presentaciones, imágenes, videos o cualquier otro tipo de documento o archivo. El nivel de reusabilidad, accesibilidad, interoperabilidad de esos recursos dependerá de las políticas almacenamiento y licenciamiento del repositorio.

### ***Un Modelo de Repositorio de Recursos Educativos Abierto: OpenCourseWare***

OpenCourseWare es un modelo para compartir el conocimiento desarrollado y adoptado por el Massachusetts Institute of Technology (MIT). En el año 2000 el MIT decide incentivar a sus docentes a compartir los materiales de sus cursos a través de un repositorio oficial abierto. De esta manera, docentes de cualquier parte del mundo podían utilizar esos materiales en la creación de los suyos propios y de todo el globo se podían beneficiar de dichos recursos.

La importancia central de este modelo radica en que comienza a ser adoptado por muchas universidades en todo el mundo, hasta que en el año 2008 se crea el OpenCourseWare Consortium (OCWC) como institución independiente del MIT que nuclea y da soporte a todas estas iniciativas. El OCWC también constituye un buen ejemplo de confederación de repositorios, ya que su sitio web contiene un potente buscador de cursos albergados por otras instituciones a las que se puede acceder en forma remota. A este tipo de búsqueda a través de un portal se le denomina “búsqueda confederada”.

Las unidades de búsqueda en este tipo de repositorio son los cursos: los materiales se estructuran y combinan de forma tal que todos ellos componen una propuesta de estudio en el contexto de una asignatura completa.

Relación entre los diferentes tipos de Contenido Abierto:



*Fuente del gráfico: Adaptación de Diagrama de Venn del curso “Introduction to Openness in Education” de David Wiley*

## Beneficios de los REA en la Educación no formal e informal

### *REA en Educación Superior*

Han sido las Universidades las primeras instituciones que han entendido la importancia y la necesidad de comenzar el camino hacia la liberación de contenidos. Un ejemplo de esto es el surgimiento del movimiento OCW y su gran crecimiento en los últimos 10 años.

El incentivo a la adopción de repositorios de REA en instituciones de Educación Superior mejora el control de la calidad a través de la mayor transparencia y comparabilidad de los materiales dentro y fuera de la institución y entre profesores, apuntando a la excelencia educativa.

A su vez, compartir estos materiales y hacerlos accesibles libremente a la sociedad, es una forma de ejercicio de la “responsabilidad social” de la Institución y tiene efectos directos en la educación no formal e informal. La disponibilidad de materiales educativos de alta calidad y fácilmente adaptables a otros contextos produce un “efecto derrame” desde la educación formal hacia la educación no formal e informal.

Los REA potenciados por la web aumentan exponencialmente los espacios educativos y las oportunidades de aprendizaje y formación continua. Aumentan también la posibilidad de reutilización, resignificación y recontextualización de estos materiales en espacios educativos no tradicionales como el lugar de trabajo o en organizaciones de la sociedad civil.

### *REA y actores de la Educación No Formal*

En Uruguay existen diferentes actores en la Educación No Formal que ya se encuentran produciendo diferentes tipos de materiales. Varios organismos como la ENAP (Escuela Nacional de Administración Pública), la UCAP - Udelar o Cinterfor Uruguay cuentan con su propio Entorno Virtual de Aprendizaje y desarrollan diferentes modalidades de enseñanza entre pares.

Pareciera ser el momento adecuado para comenzar a pensar en la construcción de un repositorio de materiales comunes que potencie estas producciones. Cuando se trata de instituciones pertenecientes al sistema educativo no formal la mejor opción en lo que refiere a la producción y publicación de recursos educativos siempre será la asociación y sindicación de contenidos en un repositorio escalable con vocación de integración de otros actores.

La adopción de este tipo de repositorios implica otro tipo de ventajas:

- Desde el punto de vista del usuario, éste podrá conseguir materiales adecuados a sus necesidades. Estos materiales poseen un perfil especial ya que no pertenecen a ninguna curricula académica, son materiales relacionados con la educación para el trabajo. Aumentará su incentivo a la búsqueda de materiales de forma autónoma propiciando el autoaprendizaje.
- Desde el punto de vista del formador, éste podrá lograr mayor eficiencia en la producción de materiales evitando duplicar materiales ya existentes, y habilitando la reutilización y validación de prácticas que de otra manera resultarían ilegales como la generación de obras derivadas o reutilización y distribución de material ajeno.



Promoverá también la creatividad en la construcción, uso y actualización de recursos educativos.

- Desde el punto de vista de las instituciones, como ya hemos dicho, muchas de ellas ya cuentan con un EVA (comúnmente Moodle) y equipos docentes que elaboran materiales educativos. La apertura de sus materiales les puede brindar mayor eficiencia en el gasto, visibilidad de su trabajo, mayor cooperación interinstitucional, facilidad en la difusión y desarrollo de innovaciones pedagógicas y disposición de una mayor variedad de recursos.

## **Creación de un repositorio de REA en el ámbito de la Educación No Formal**

La iniciativa de crear un repositorio de REA en el ámbito de la Educación No Formal, tiene como marco el modelo de “Universidad Abierta” iniciado por la UdelaR en el último año. Durante el año 2013 la UdelaR ha declarado el Software Libre y los formatos abiertos como prioritarios (Resolución N° 4 del CDA 2/7/2013 5 en 5), ha decidido que los proyectos de investigación de la UdelaR sean de Acceso Abierto (Resolución N° 5 del CDC 25/6/2013, 16 en 16) y también ha adoptado el criterio de apertura para sus recursos educativos (Resolución N° 17 del CDC 19/2/2013, 20 en 20). En este sentido coincidimos con el criterio asumido por el CDC y desde la Unidad de Capacitación proponemos una nueva forma de apertura basada en la asociación con otros actores en el ámbito de la Educación No Formal.

Entendemos que la Unidad de Capacitación de la UdelaR tiene dos vías posibles de liberación de sus materiales educativos a través de repositorios:

- Por un lado podrá sumarse al “Proyecto Moodle Open Community Hub (MOOCH)” en el que se encuentra trabajando la Comisión Sectorial de Enseñanza (CSE) de la Universidad de la República. Este proyecto prevé la creación de un “Hub” o “Concentrador de cursos” de libre acceso y licenciados con Creative Commons. Todos los docentes y unidades de la UdelaR que deseen liberar sus cursos podrán hacerlo a través del Hub.
- Por otro lado, dadas las características particulares de los cursos y materiales que ofrece la UCAP, podrá optar por unirse con otros actores relacionados con la “Educación para el trabajo” y compartir los materiales que producen en un “Banco Común”, de acceso libre, admitiendo la reutilización, contextualización y resignificación. Esta segunda opción, que implica la creación de un RRE Abierto y especializado para la Educación No Formal, es la que consideramos más apropiada pensando en la efectiva reutilización y circulación de los materiales, aportando además un espacio de intercambio entre los diferentes actores.

## ***Relevamiento de Actores***

Apuntando a la concreción de esta segunda opción mencionada en el punto anterior hemos efectuado un relevamiento de las posibles instituciones o redes institucionales que podrían estar interesadas en la generación de un Proyecto de Repositorio Abierto Común. Estas son:

- La Unidad de Capacitación - UdelaR.
- Redes ENF (Educación no Formal) del MEC.
- ENAP (Escuela Nacional de Administración Pública).
- La Red (Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios del Estado).

- Inefop (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional).
- Cinterfor Uruguay (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional).

### **Relevamiento de Contexto**

Este proyecto se centra en educación para el trabajo, formación eminentemente práctica y relacionada con el “aprender haciendo”. De acuerdo al relevamiento efectuado por OIT/Cinterfor (2013) el enfoque más acertado para un RRE en el contexto de la educación para el trabajo es el “modular”, o sea la creación de materiales y su almacenamiento en unidades tipo OA o “pastillas de aprendizaje” centradas en el desarrollo de competencias específicas, que faciliten la creación de itinerarios que prevén rutas alternativas de formación a partir de un módulo básico con posibilidad de ajustes sucesivos cuando los cambios tecnológicos así lo exijan.

Para lograr el éxito de este tipo de iniciativa se deberá promover un importante cambio cultural y en las prácticas docentes mediante: a) la inclusión del tema en la formación de formadores y b) el diseño de estrategias de difusión sobre el uso y funcionamiento de este tipo de herramientas.

### **Relevamiento de Estándares**

La selección y relevamiento de estándares es un tema muy complejo que excede los fines del presente trabajo.

A continuación presentamos algunas preguntas “guía” para realizar una selección de estándares adecuados:

En cuanto a la selección y clasificación del material debemos preguntarnos ¿Qué compartiremos en nuestro repositorio?: ¿recursos educativos en general?, ¿objetos de aprendizaje?, ¿cursos?, ¿todo lo anterior?

En cuanto al tipo de búsqueda que el usuario deberá efectuar y la interoperabilidad con otros repositorios debemos preguntarnos: ¿Qué estándar de metadatos es el más adecuado para nuestro proyecto?, ¿DublinCore? ¿IEEE LOM?, ¿otros?

Por último hay que determinar el nivel de apertura de los recursos y el uso de licencias para ello. Sin lugar a dudas las licencias que se han transformado en el estándar por excelencia de las plataformas web, incluyendo los repositorios educativos abiertos son las Creative Commons. Si es este el tipo de licencias que se van a utilizar, hay que determinar, de la suite de licencias que se ofrecen, cuál de ellas será la indicada para nuestro proyecto.

A continuación se describen las licencias Creative Commons existentes:



Atribución / CC BY

Esta licencia permite a otros distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando te den crédito por la creación original. Esta es la más flexible de las licencias ofrecidas. Se recomienda para la máxima difusión y utilización de los materiales licenciados.



#### Atribución-CompartirIgual / CC BY-SA

Esta licencia permite a otros remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra, incluso con fines comerciales, siempre y cuando te den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo condiciones idénticas. Esta licencia suele ser comparada con las licencias "copyleft" de software libre y de código abierto. Todas las nuevas obras basadas en la tuya portarán la misma licencia, así que cualesquiera obras derivadas permitirán también uso comercial. Esa es la licencia que usa Wikipedia, y se recomienda para materiales que se beneficiarían de incorporar contenido de Wikipedia y proyectos con licencias similares.



#### Atribución-SinDerivadas / CC BY-ND

Esta licencia permite la redistribución, comercial o no comercial, siempre y cuando la obra circule íntegra y sin cambios, dándote crédito.



#### Atribución-NoComercial / CC BY-NC

Esta licencia permite a otros distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra de modo no comercial, y a pesar de que sus nuevas obras deben siempre mencionarte y mantenerse sin fines comerciales, no están obligados a licenciar sus obras derivadas bajo las mismas condiciones.



#### Atribución-NoComercial-CompartirIgual / CC BY-NC-SA

Esta licencia permite a otros distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir de tu obra de modo no comercial, siempre y cuando te den crédito y licencien sus nuevas creaciones bajo condiciones idénticas.



#### Atribución-NoComercial-SinDerivadas / CC BY-NC-ND

Esta licencia es la más restrictiva de nuestras seis licencias principales, permitiendo a otros descargar tus obras y compartirlas con otros siempre y cuando te den crédito, pero no permiten cambiarlas de forma alguna ni usarlas comercialmente.

*Fuente: [creativecommons.org](http://creativecommons.org)*

## Herramientas para gestionar RRE

Los recursos educativos abiertos han sido facilitados en gran medida por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). A través de Internet, se accede a diferentes recursos educativos que las instituciones ponen a disposición, utilizando un sitio web de dominio público.

Diversas herramientas de software sirven para crear y entregar contenidos educativos abiertos. En ambientes web, los CMS (sistemas de gestión de contenidos) o los LMS (sistemas para gestión de aprendizajes), se configuran como punto de partida para hacer repositorios de REA. A través de herramientas de búsqueda y de diferentes etiquetas que

se colocan a los objetos de aprendizaje, los usuarios de una comunidad académica pueden acceder a los recursos educativos propios o a los enlazados desde otros sitios.

Un punto importante a tener en cuenta cuando se generan REA, es su accesibilidad y usabilidad. La aplicación de estándares es determinante para su almacenamiento y posterior interoperabilidad. En este aspecto, diversos organismos internacionales aúnan esfuerzos para desarrollar estándares y protocolos en el ámbito de las tecnologías educativas y la accesibilidad a los REA.

Algunas herramientas web que permiten la gestión de recursos educativos abiertos son:

- **Moodle** (<http://moodle.org>): Es un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) gratuito y de código abierto que permite crear y gestionar cursos y usuarios para el aprendizaje on-line. Es una aplicación web del tipo ambiente educativo virtual que permite crear comunidades de aprendizaje en línea y que se ejecuta en la mayoría de los proveedores de alojamiento web. Si bien no es una plataforma desarrollada específicamente para la gestión de RAE, es una aplicación que se adecua a diferentes funcionalidades educativas.
- **eduCommons** (<http://educommons.com>): Es un software diseñado específicamente para gestionar la publicación de contenidos OpenCourseWare (OCW). Esta herramienta incluye una completa gestión del flujo de trabajo que ordena la organización en categorías y cursos, el almacenamiento, la modificación, el ingreso de “metadata”, las características de copyright y la publicación de los materiales educativos. Es un programa de software libre que funciona sobre plataformas Linux, Mac OS X y Windows, que se distribuye bajo licencia GNU (General Public License).
- **Ariadne** (<http://www.ariadne-eu.org>): Es una fundación que provee a sus miembros de una plataforma computacional común para la edición, clasificación, almacenamiento y consulta de cursos en línea. La base de cursos de la plataforma se encuentra distribuida entre los nodos instalados en cada una de las instituciones miembros de la fundación. Cada uno de los nodos consta de un repositorio local de conocimiento y un servidor de cursos. Para facilitar la edición, almacenamiento y consulta de los cursos en línea y de los recursos pedagógicos disponibles, la plataforma Adridne cuenta con herramientas para el manejo de cada uno de sus nodos, herramientas para la edición, manejo y consulta de los cursos on-line que contiene.
- **DSpace** (<http://www.dspace.org>): Es un software de código abierto que provee herramientas para la administración de colecciones digitales, comúnmente utilizado como solución para la implementación de repositorios institucionales, repositorios de objetos de aprendizaje, publicaciones electrónicas, entre otros. Soporta una gran variedad de datos en diferentes formatos, los que son organizados como ítems que pertenecen a una colección, y donde cada colección pertenece a una comunidad.

### Líneas de acción desde la UCap

Entendemos que existen diferentes alternativas o líneas de acción que la Unidad de Capacitación puede seguir en cuanto a la definición de recursos educativos abiertos y en cómo encaminarse a una cultura de apertura.

En lo inmediato pensamos que debemos:

- Seguir debatiendo el tema de los REA en Sala Docente. Cuáles son las implicancias sobre la liberación y uso de recursos abiertos.
- Continuar investigando estrategias y soluciones posibles.
- Incluir el tema REA en la formación de formadores de la UCap.
- Revisar los contenidos y el diseño de los cursos actuales que ofrece la UCap para ver si los mismos pueden adaptarse y liberarse en el espacio que tenemos asignado en el EVA de la Universidad.
- Generar una cultura del compartir y reutilizar materiales educativos, el uso de las licencias y el resguardo a la autoría.
- Generar una estrategia para difundir la iniciativa de forma tal que se conozca la propuesta y que desde la UCap se trabaja en el camino delineado por las autoridades de la Universidad.

## Conclusiones

La creación de nuevos espacios de construcción colectiva de conocimiento y de intercambio entre los actores de la Educación No Formal ofrece la oportunidad de generar un marco metodológico sobre el diseño, utilización y aseguramiento de la calidad de los Recursos Educativos. Esto, a su vez, permitirá impulsar la adquisición, desarrollo y actualización de competencias en la educación para el trabajo, lograr mayor eficiencia en el trabajo docente de creación de contenidos, facilitar los procesos de aprendizaje e incentivar el rol protagónico de las personas en su aprendizaje a lo largo de la vida.

La UCAP/UdelaR podrá manejar al menos dos opciones para la inclusión de sus materiales educativos en un espacio accesible y abierto:

- La primera opción es sumarse al “Proyecto Moodle Open Community Hub (MOOCH)” en el que se encuentra trabajando la CSE - UdelaR. Esta alternativa entendemos que no sería la estrategia ideal pero es una posibilidad accesible e inmediata.
- La segunda opción consiste en iniciar el camino hacia la búsqueda de aliados interesados en la generación de un Repositorio de Recursos Educativos Abierto y escalable. Esta tarea deberá coordinarse con actores clave en la Educación No Formal como por ejemplo: Redes ENF del MEC, ENAP (Escuela Nacional de Administración Pública), La Red (Red Uruguaya de Capacitación y Formación de Funcionarios del Estado), Inefop y Cinterfor Uruguay, entre otros.

## Bibliografía

- Bueno de la Fuente, Gema; Hernández Pérez, Tony: “Estrategias para el éxito de los repositorios institucionales de contenido educativo en las bibliotecas digitales universitarias” (2011). BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentació, juny, núm. 26. [fecha de consulta: 13 de agosto de 2013] Disponible en: <http://bid.ub.edu/26/bueno2.htm>
- Centro para la Investigación y la Innovación Educativas de la OCDE- Junta de Extremadura: “El conocimiento libre y los Recursos Educativos Abiertos” (2008), [fecha de consulta: 13 de agosto de 2013] Disponible en:



<http://www.universoabierto.com/8329/el-conocimiento-libre-y-los-recursos-educativos-abiertos/>

- Red de Instituciones de Formación Profesional /CINTERFOR-OI: “Aportes al debate sobre OBJETOS DE APRENDIZAJE” para el desarrollo de competencias laborales” (2013), [fecha de consulta: 13 de agosto de 2013] Disponible en: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/aportes-al-debate-sobre-objetos-aprendizaje-desarrollo-competencias-laborales>
- Olcott, Don: “Nuevas líneas de aprendizaje: potenciar el uso de recursos educativos abiertos para reforzar la educación no formal” RU&SC. Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento [en línea] 2013, 10 (Enero-Sin mes): [fecha de consulta: 13 de agosto de 2013] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=7802571101>

[1] Citado por: Red de Instituciones de Formación Profesional /CINTERFOR-OI: “Aportes al debate sobre OBJETOS DE APRENDIZAJE” para el desarrollo de competencias laborales” (2013)

## SIGI: su impacto en la gestión universitaria

*Fragmentos de la conferencia brindada en junio de 2013 en el marco del Módulo IV del Programa de Gestión Universitaria (PGU) "Ejes Temáticos específicos y emergentes".*

### RESUMEN

En el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR) se establece como objetivo “Impulsar procesos de modernización en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Universidad de la República” y se explicita la necesidad de: “Continuar desarrollando los sistemas de gestión, concebidos como sistemas integrados, dando prioridad a su informatización, normatización, simplificación, estandarización y unificación de procedimientos, así como la descentralización de su operación”.

En ese contexto surge la necesidad de disponer de un Sistema Integrado de Gestión e Información que posibilite: planificar, coordinar, ejecutar, registrar y analizar todos los hechos económicos que tengan impacto en la administración financiera presupuestal, patrimonial, de abastecimientos y gestión de inventarios de la Universidad de la República. Así nace el proyecto SIGI (Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimiento y Patrimonial) que lleva casi 4 años de ejecución y está funcionando en 6 servicios de la Universidad y en 7 organizaciones públicas del país.

### AUTORA

Graziella Rama  
Contadora Pública  
Coordinadora Funcional del Proyecto SIGI

### PALABRAS CLAVE

SIGI, sistema integrado, gestión, presupuestal, financiero, patrimonial, K2B, GRP

### Antecedentes

En el Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad de la República (PLEDUR) se establece como objetivo “Impulsar procesos de modernización en la gestión capaces de sustentar eficientemente las transformaciones de la Universidad de la República”. Y se define como producto de dicho enunciado: “Mejora de la gestión institucional y técnico administrativa”. En este contexto se explicita la necesidad de: “Continuar desarrollando los sistemas de gestión, concebidos como sistemas integrados, dando prioridad a su informatización,



normatización, simplificación, estandarización y unificación de procedimientos, así como la descentralización de su operación”.

A partir del 2006 el último Rectorado plantea 12 líneas estratégicas para el cumplimiento de la Reforma Universitaria, entre ellas se encuentra la denominada "Mejora de la gestión desde el protagonismo de los funcionarios" y en particular "La construcción de un Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimiento y Patrimonial".

En las áreas vinculadas con la operativa de compras y contaduría se planteó el requerimiento de contar con un sistema único que facilitara y homogeneizara los procesos, permitiera consolidar la información y disponer de ella en tiempo real. A su vez, desde el punto de vista político existía la demanda de contar con un sistema que mejorara la gestión y brindara transparencia en el uso de los recursos a la hora de rendir cuentas. Es así que surge la necesidad de implantar en la Universidad de la República un Sistema Integrado, que permitiera gestionar de manera integral las actividades vinculadas con las áreas de Compras, Proveeduría (Almacén), Tesorería, Activo Fijo, Asignación y Ejecución Presupuestal y Contabilidad Patrimonial.

En este contexto, la Universidad se embarca en la búsqueda de un sistema que contemplara esos requerimientos. En 2008 se confecciona el Pliego, en 2009 se realiza el llamado a Licitación Pública y en 2010 adjudica la licitación al Consorcio UTE-CONEX-GENEXUS Consulting, cuyo nombre comercial es K2B.

En setiembre de 2010 se inicia formalmente el Proyecto y en diciembre de ese año la empresa entrega a las autoridades universitarias el Plan Director, donde se expresan los grandes lineamientos que debería cumplir el Sistema.

### **Objetivos y características**

El SIGI (Sistema Integrado de Gestión e Información Presupuestal, Financiero, de Abastecimiento y Patrimonial) es lo que suele llamarse un GRP (Government Resource Planning) o Sistema Integrado de Planeación, Información y Gestión.

El Sistema busca:

- La eficiencia de recursos involucrados en actividades propias del gobierno.
- Alinear a las distintas áreas de la organización.
- Automatizar las operaciones.
- Estandarizar y automatizar los procesos.
- Unificar la información.
- Eliminar la duplicación de tareas.

Con la implementación de este Sistema se busca asegurar la transparencia y la democratización de la información y resolver entre otros los siguientes problemas:

- Inseguridad en el manejo de la información.
- Falta de uniformidad en procesos y procedimientos.
- Inconsistencia en los datos.
- Dificultad y retrasos administrativos.
- Falta de integración.

- Duplicidad de tareas.

Algunos de los beneficios de implantar un GRP en la Universidad son:

- Aprovechamiento de la experiencia generada en otras dependencias del Estado.
- Generación de criterios de mejores prácticas.
- Optimización de procesos estándar.
- Intercomunicación entre dependencias.
- Disposición de información real y en línea para la toma de decisiones.
- Facilita la definición de Indicadores de gestión para los diferentes niveles de análisis de la información.
- Permite la consolidación de la información.

Algunas de las características generales del Sistema son:

- Área de control (UdelaR).
- Unidad organizacional (en general UE).
- Presupuesto (programa, proyecto, financiamiento, moneda, tipo de crédito y apertura interna de cada UE).
- Actividades (enseñanza de grado, posgrado, educación permanente, producción y administración) Visión patrimonial.
- Centro de costo (definido por cada UE) Visión patrimonial.
- Funciones (enseñanza, investigación, asistencia a la salud, extensión y gestión) Visión presupuestal.
- Permite operar en distintas monedas.
- Permite realizar la consolidación de información de diferentes UE, por funciones, etc.
- Permite el manejo de las diferentes instancias presupuestales: afectado, comprometido, obligado y pagado.
- Garantiza que los usuarios sigan los pasos definidos y respeten los niveles de control establecidos de modo que los procesos de compras sean controlados y transparentes.
- Permite definir y adaptar los procesos funcionales a través de flujos de trabajo parametrizados.
- Permite realizar el seguimiento completo de las operaciones y procesos (auditoría).
- Permite administrar niveles de seguridad de acceso a operaciones y datos a través de la definición de usuarios, grupos de usuarios y roles.
- Permite la definición de formularios dinámicos para cualquier entidad o documento del sistema.
- Permite asociar archivos de usuario en cualquier instancia de los procesos de flujos definidos.

El objetivo general del Proyecto SIGI, es brindar a la Universidad un Sistema Integrado de Gestión e Información que posibilite: planificar, coordinar, ejecutar, registrar y analizar todos los hechos económicos que tengan impacto en la administración financiera presupuestal, patrimonial, de abastecimientos y gestión de inventarios de la Institución.

La implantación del SIGI implica una nueva forma de trabajar: pasar de una visión por funciones a una visión por procesos, de sistemas independientes a un sistema integrado,

de un modelo estanco a un modelo de colaboración, de una forma de trabajo rígida a una forma de trabajo flexible.

### **Etapas de ejecución**

El proyecto se diseñó en 2 etapas:

La *primera etapa* comprende la implantación del Sistema en los servicios que determinó la institución: DGAF, DGPlan, Facultad de Veterinaria y Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

La *segunda etapa* comprende la implantación del Sistema en el resto de los servicios universitarios por parte del equipo UdelaR, formado para tales efectos.

Actualmente el SIGI está instalado en los siguientes servicios universitarios:

- Dirección General de Administración Financiera.
- Dirección General de Planeamiento y Presupuesto.
- Facultad de Veterinaria.
- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.
- Facultad de Información y Comunicación.
- Facultad de Psicología.

Actualmente el producto K2B - GRP (SIGI para la Universidad) está instalado en las siguientes organizaciones públicas:

- Agesic.
- Dirección Nacional de Casinos del Estado.
- Banco Central del Uruguay.
- Dirección General Impositiva.
- Inefop.
- Poder Judicial.
- Instituto Nacional de Colonización del Uruguay.

### **SIGI en la Universidad: fortalezas, debilidades y resultados esperados**

A casi 4 años del inicio formal del proyecto en la Universidad, se identifican fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Se dispone de un sistema único en formato web.
- Manejo de la ejecución presupuestal que posibilita el control del gasto “en línea”.
- Unificación de procedimientos y procesos.
- Democratización y transparencia de la información.
- Mejora en la calidad y en la oportunidad de la información.
- Unificación a través de la racionalización de procesos.
- Eliminación de actividades innecesarias.
- Fortalecimiento de las tareas que agreguen valor a la gestión.
- Optimización de los recursos (ingreso único - posting - interfaz).

Dificultades:

- Incompatibilidad de la estructura organizativa con el cambio propuesto.
- Transición de una visión por funciones a una visión por procesos.
- Cambio en la distribución y carga del trabajo.
- Necesidad de mayor comunicación entre los involucrados.

Para obtener una implantación exitosa hay algunos factores que es necesario concretar, a saber:

- Apoyo visible de la Alta Dirección, brindando los recursos necesarios y adoptando las decisiones en forma oportuna.
- Apoyo y apropiación del Sistema por parte de todos los involucrados.
- Explotar el uso de la nueva herramienta para obtener información útil para la toma de decisiones: reportes financieros, contables, de inventario de almacén, de inventario de activo fijo, de ejecución presupuestal, etc.
- Institucionalización del uso del nuevo Sistema como único sistema de información.
- Adaptación de la estructura organizativa y mejora de los canales de comunicación entre los involucrados, desarrollo de equipos de trabajo.
- Redistribución de la carga de trabajo de acuerdo al nuevo proceso.
- Desarrollar cada vez más:
  - la capacidad de identificar y promover líderes que actúen como Agentes de Cambio.
  - los análisis predictivos, las habilidades analíticas.
  - la utilización de la información ingresada al sistema, gestionándola, analizándola críticamente.

En una implantación exitosa se esperan los siguientes resultados:

- Lograr una Universidad integrada en su gestión financiera, presupuestal, patrimonial y de abastecimientos.
- Disponer de información del patrimonio universitario.
- Disponer de un Balance Patrimonial Consolidado de toda la UdelaR.
- Permitir un análisis patrimonial por Actividades, Centros de Costos y la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC SP).
- Analizar la ejecución presupuestal con la apertura interna definida por la UdelaR y por funciones.
- Racionalizar y uniformizar los procesos: de compra, financieros, presupuestales y patrimoniales.
- Integrar con otros sistemas del Estado, actuales (SIIF, Nómina) y futuros (SICE, RUPE).
- Automatizar, controlar, transparentar y poder hacer el seguimiento de las operaciones (trazabilidad) de los procesos de compra, permitiendo la flexibilidad para la centralización o descentralización de los mismos.



## Evaluación de impactos de la capacitación: fase exploratoria

### RESUMEN

La Universidad de la República como centro de estudios superiores y como organización, reúne de acuerdo al último censo de funcionarios docentes y no docentes, a más de 5.800 funcionarios técnicos, administrativos de servicios (T/A/S) y más de 10.000 cargos docentes.

Desde el año 1987 la UdelaR cuenta con un área especializada en la formación y capacitación de los funcionarios, creada de acuerdo a recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): la Unidad de Capacitación. Los principios fundamentales de esta Unidad son, entre otros, la formación continua dirigida a las personas trabajadoras con el fin de actualizarlas y/o recalificarlas, la certificación de competencias, y la mejora de las habilidades y competencias de su funcionariado.

Desde la Unidad se intenta evaluar permanentemente el impacto de las actividades de capacitación ofrecidas, con el fin de mejorarlas. En ese marco se inscribe el estudio sobre “Adecuación entre la oferta formativa de la Unidad de Capacitación y las necesidades del funcionariado de la Universidad de la República”, cuyos resultados preliminares se comparten en el presente artículo.

### AUTORAS

Ximena Ureta

Licenciada en Sociología

Docente Asistente de la Unidad de Capacitación

Lía Moreira

Licenciada en Psicología

Docente Asistente de la Unidad de Capacitación

### PALABRAS CLAVE

evaluación, impacto, capacitación, Unidad de Capacitación

La Universidad de la República (UdelaR), como centro de estudios superiores y como organización, reúne de acuerdo al último censo de funcionarios docentes y no docentes, a más de 5.800 funcionarios técnicos, administrativos de servicios (T/A/S) y más de 10.000 cargos docentes.

Desde el año 1987, la UdelaR cuenta con un área especializada en la formación y capacitación de los funcionarios, creada de acuerdo a recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). De

esta manera, la Unidad de Capacitación (UCap) es el organismo central de la UdelaR responsable del sistema de capacitación del funcionariado técnico.



Los principios fundamentales de esta Unidad son, entre otros, la formación continua dirigida a las personas trabajadoras con el fin de actualizarlas y/o recalificarlas, la certificación de competencias, y la mejora de las habilidades y competencias de su funcionariado. Las áreas en las que forma y capacita son, entre otras: Área Competencias Comunicativas, Área Competencias Básicas y Técnicas, Área Competencias para la Gestión, Área de Formación de Formadores, Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU). Para este trabajo nos centraremos en las dos áreas con más desarrollo y desde las que más cursos se han ofrecido al funcionariado de la UdelaR: Competencias Comunicativas y Competencias Técnicas en Informática. Una característica de estos cursos es que son brindados por otros funcionarios no docentes, es decir, orientadores pares. Esto es parte esencial de los cursos, dado que no son docentes universitarios, sino funcionarios con distintas formaciones, pero que se capacitaron como orientadores y/o acreditaron sus conocimientos. Para brindar estos cursos, la Universidad cuenta con salas de informática en todas sus facultades, disponibles para su alumnado, docentes y no docentes. Están equipadas con equipos multimedia (pantalla, cañón, etc.) y en varias de las facultades de la Universidad se cuenta con salas de videoconferencia.

La UdelaR ha puesto énfasis en la utilización de software libre. Por tal motivo, la gran mayoría del funcionariado no docente debió actualizarse con los paquetes libres, como Open Office o Libre Office, tanto fue así que en 2009 los cursos que se brindaron alcanzaron una muy alta matriculación, superando los 3000 matriculados entre 2009 y 2012 [1]. La población media que toma los cursos brindados por la UCap proviene en su mayoría del escalafón C administrativo, y la edad promedio se corresponde con la del funcionariado de la UdelaR: entre los 45 y 50 años. De acuerdo a este dato, la población que toma los cursos de la UCap comprende a "inmigrantes digitales". Para este estudio nos preguntamos cuáles son los usos y aplicaciones que el funcionariado hace con los conocimientos y competencias adquiridos en los cursos brindados por la UCap, cuáles han sido las dificultades o facilidades para su puesta en práctica o, incluso, en el reciclaje de dichos conocimientos y competencias para adquirir otros no previstos.

## Metodología

El propósito del presente trabajo es dar cuenta de la relación entre la malla de metas y objetivos establecidos por los sectores de Informática y Comunicación Oral y Escrita (de aquí en adelante, COE) – y los aspectos relacionados a la formación y a la evaluación de los aprendizajes, es decir, dar cuenta de la metodología adoptada para instrumentar los objetivos planteados (evaluación de planificaciones, programas, evaluaciones, etc.)– y los saberes adquiridos por los asistentes a los cursos ofrecidos por la UCap. Es necesario, además, conocer si efectivamente esos saberes son movilizados o no en situaciones de trabajo y cómo estos impactan o no en los procedimientos de trabajo [2].

El estudio que se presenta es parte de una fase exploratoria de un abordaje de la realidad de la capacitación en la UdelaR, por lo que el equipo técnico realizará una primera aproximación a los escenarios de capacitación para, en una próxima fase, avanzar la aplicación de una metodología cuantitativa (generalizable, representativa, etc.).

Desde un abordaje cualitativo el equipo técnico se propone, en esta primera fase exploratoria, estudiar en términos de Denzin y Lincoln (2005) las cosas en su contexto

natural, para dar sentido e interpretar los fenómenos de acuerdo al significado que tienen para las personas, siempre desde el lenguaje natural. En esta fase de la investigación nos basamos en el paradigma comprensivista, de las significaciones que tienen la capacitación y la formación para las personas trabajadoras de la UdelaR. Comprender el mundo simbólico y subjetivo (valores, creencias, prácticas, intereses, experiencias) que moviliza a estos actores a asistir a los cursos brindados por la UCap, a aprender, a formarse, a poner en práctica o no los saberes adquiridos en la formación, etc.

Los objetivos del estudio son tres:

- Analizar los programas de los cursos brindados por UCap, en especial los de las áreas Competencias Comunicativas y Competencias Básicas y Técnicas (informática).
- Explorar en torno a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- Comprender si los conocimientos adquiridos son movilizados o no en situaciones de trabajo a través del análisis de competencias.

### ***Enfoque metodológico flexible y circular: la variedad de los datos [3] importa***

Las estrategias utilizadas fueron múltiples, se recurrió a técnicas conversacionales y participativas de carácter emergente (entrevistas en profundidad, grupos de discusión) y al procesamiento de cuestionarios de evaluación. Por lo tanto, en las sucesivas fases de la investigación se mantendrá la apertura a cambiar objetivos, incorporar nuevas interrogantes, nuevos actores y técnicas, tantas veces como se considere necesario. “La investigación cualitativa es, en esencia e inevitablemente, multimétodo y plural (Flick, 2004; Rodríguez, Gil y García, 1999). Cada modalidad de investigación sigue su propio perfil, puesto que debe adaptarse al escenario (siempre cambiante) donde se quiera llevar a cabo. Dicho de otro modo, no hay un único modelo de investigación válido, puesto que las investigaciones cualitativas son flexibles para adaptarse al escenario de investigación. La investigación cualitativa es, por definición, abierta, y huye de cualquier acción uniformadora que intente imponer un único enfoque” (Denzin y Lincoln, 2005 p 49).

Las principales técnicas de recolección de datos empleadas fueron:

- Análisis de los formularios de evaluación que completaron participantes de cursos que se dictaron durante el primer semestre de 2013 (formulario nuevo).
- Entrevistas y grupos focales con participantes que tomaron cursos entre 2009 y 2012 en las áreas de Competencias Comunicativas y Competencias Básicas (informática).
- Análisis de documentos (Programas, libros orientador/a, planes, etc.).

### **Resultados preliminares**

A continuación se presentan algunos de los resultados obtenidos en este primer acercamiento exploratorio sobre cómo percibe el funcionariado que los conocimientos y/o competencias adquiridos a través de los cursos de la UCap pueden ser efectivamente o no puestos en práctica en sus situaciones laborales. Por otra parte, se da cuenta del análisis de los datos recogidos a través de las evaluaciones que realizan quienes participan de los cursos una vez finalizados los mismos [4].

## Datos cuantitativos

Es necesario destacar que la herramienta de recolección de datos presenta mejoras respecto a formularios anteriores, dado que integra información no recabada antes, como por ejemplo sexo, edad, escalafón, variables sumamente relevantes desde el punto de vista estadístico y analítico.

A julio del año 2013 de las participaciones a los cursos de la UCap, se cuenta con 405 evaluaciones de los cursos tomados. De las 405 evaluaciones, 297 fueron realizadas por mujeres frente a 108 evaluaciones realizadas por hombres, lo que determina que sólo un tercio de las evaluaciones fueron realizadas por hombres.

Si observamos el total de evaluaciones vemos que la media de edad de quienes respondieron es de 35 años, existiendo una dispersión que fue de 21 años la persona de menor edad y 67 años la edad máxima observada. En la tabla de edad agrupada se observa que más del 38% de las evaluaciones corresponden a personas de entre 32 y 41 años de edad, seguida por el grupo de menor de edad, entre 21 y 31 años que concentra más del 31%. Es posible afirmar que casi el 70% de las evaluaciones fueron realizadas por personas menores a 41 años y el restante 30% por personas de 42 años en adelante.

## Adecuación de los contenidos a las realidades laborales

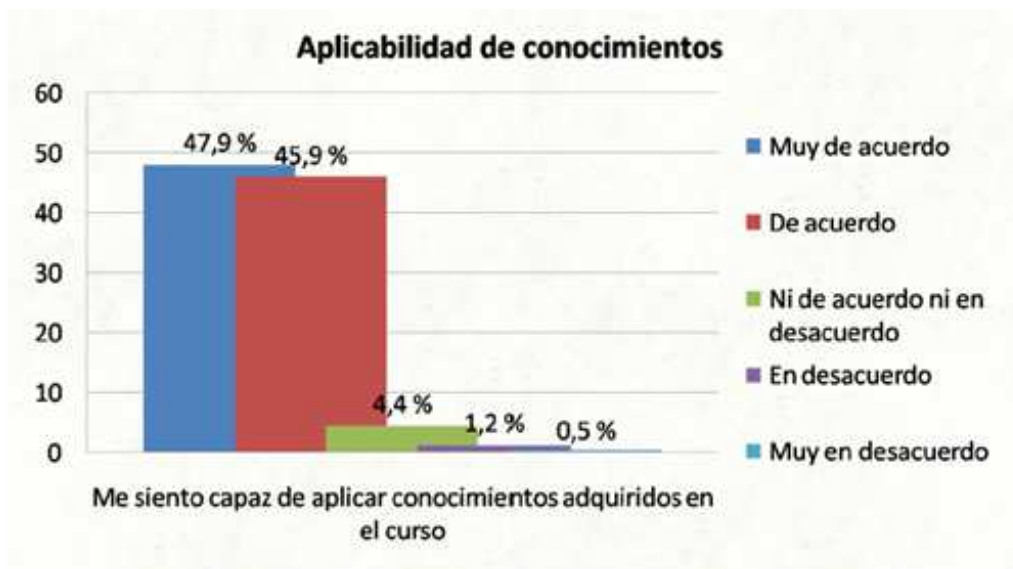
El instrumento busca recoger datos sobre percepciones acerca de la adecuación de los temas tratados durante el curso con sus realidades laborales. En este sentido más del 83% evalúa que los temas son adecuados, en tanto un 13% parece no tener una respuesta definida al responder no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la premisa.



## Aplicabilidad de los conocimientos

De las 405 evaluaciones de cursos casi el 94% de responden que se sienten capaces de aplicar los conocimientos adquiridos. Se puede afirmar que casi la totalidad de las personas que realizaron un curso en la UCap y que evaluaron el curso sienten que adquirieron conocimientos y que es posible aplicarlos en sus tareas laborales. Esta pregunta acerca de la aplicación de los conocimientos es general y no consulta acerca de dónde pueden ser aplicados, por lo que podría explicar el alto acuerdo con la premisa

entendiéndose que la aplicación de los conocimientos puede darse en varios ámbitos de la vida de las personas, sea laboral como personal.

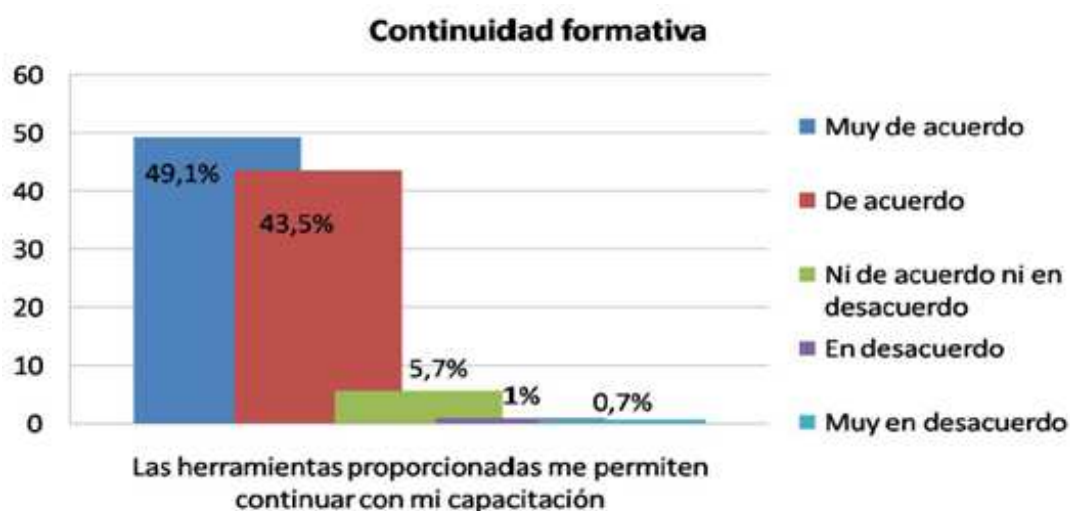


En este caso interesa conocer acerca de las percepciones que tienen las personas acerca de la relación entre los contenidos de los cursos y su incidencia en la mejora de sus tareas laborales. A diferencia de la pregunta anterior se especifica el tipo de uso de los conocimientos, tal es así que el casi 86% del total entendió que el o los cursos le brindaron elementos para mejorar su tarea. En tanto casi un 12% no tenía una opinión definida al respecto.



Por último en lo que tiene que ver con el módulo de evaluación del curso, casi el 93% de quienes completaron el formulario de evaluación entiende que las herramientas proporcionadas le permite continuar con su capacitación. Es contundente la asociación entre la realización de cursos en la UCap y la continuidad formativa del funcionariado de la UdelaR.





### **Datos cualitativos**

#### **Motivaciones para realizar los cursos**

De los discursos de las personas consultadas se observó que entre las principales motivaciones y o intereses por realizar cursos en la UCap se destacan dos tipos principales. Por un lado una motivación o interés instrumentalista, donde la elección estaba centrada en el resultado de la realización de los cursos, por ejemplo el obtener un certificado que diera cuenta de los conocimientos o competencias que se trabajaron en el curso tomado. Asimismo existe luego un interés por maximizar resultados, con el certificado obtenido podrá luego presentarlo en concursos o evaluaciones de desempeño, por ejemplo. Este último es un interés típicamente meritocrático, obtener más méritos.

“[...] por méritos, obvio que me sirven [...], sin embargo, no me sirven para que me aumenten el sueldo o subir de grado.” (Varón, 30 años I)

Sin embargo, si bien ésta fue una de las principales razones por las que las personas consultadas dijeron realizar los cursos, se identificó una tensión entre este fin y la posterior posibilidad de llevarlo a la práctica. El grupo alcanzó amplios concesos en la dificultad para presentar los méritos obtenidos en un proceso concursivo o en la evaluación de desempeño. Básicamente esto se da porque los concursos suelen ser muy pocos o no se realizan (p.e la evaluación de desempeño). Asimismo, un aspecto que limita la presentación de méritos es que, de acuerdo al grupo, el puntaje que se le asigna a los conocimientos y competencias adquiridos a través de la UCap no suelen ser altos respecto a otros. De aquí que los grupos destaquen la necesidad de “revalorizar” los cursos de la UCap, tema que profundizamos más adelante.

Por otra parte otra de las principales razones por las que los grupos dijeron realizar los cursos de la UCap estuvieron centrados en lo que llamamos búsqueda de soluciones, a problemas típicamente laborales, por ejemplo, ante problemas de comunicación al interior del servicio, área o sección. Aquí nuevamente el interés estaba centrado en el resultado que pudiera obtenerse luego de realizar el curso, por ejemplo, que mejore la comunicación en una sección.



“Es un desafío la falta de comunicación en la [sector del servicio X], porque es muy especial, se nos ve diferente, y queremos saber cuál es nuestro problema. Me sorprendió encontrarme con mis pares y el lenguaje que usan en las diferentes formas de comunicación, el mal uso y los canales son pésimos.” (Mujer, 45 años CC)

“El uso de documento en forma escrita con mi jefa, que tenemos problemas porque no la vemos nunca, entonces en mi sección nos comunicamos con nuestra jefa en forma escrita.” (Mujer, 45 años CC)

Otro de los tipos de interés o motivaciones que encontramos en los grupos fue el realizar los cursos por un fin en sí mismo donde la elección estuvo guiada por sí misma y lo que engloba por sí sola, por ejemplo el disfrute que genera aprender nuevas habilidades, socializar, recrearse, o simplemente reconocerse en otros compañeros/as que comparten realidades comunes pero por las dinámicas laborales se sienten aislados. Este interés encierra elementos que hacen al desarrollo personal y afectivo de las personas que participaron de los grupos y asistieron a los cursos de la UCap.

“Lo realizo porque me gusta y así conozco las realidades de otros servicios o incluso del mismo en el que trabajo y no conocía. Cada lugar es diferente.” (Mujer, 45 años CC)

“Ese curso de presentaciones es muy útil para las personas, porque...es lúdico.” (Varón, 45 años I)

“Soy nueva, no tengo dos años, al principio entré a los cursos como novedad y de ahí me fui enganchando. Al principio al ver el funcionamiento de trabajar tan lento [de la UdelaR respecto al sector privado], y ahí vi cómo era el funcionamiento, y me ayudó a adaptarme y conocer gente.” (Mujer, 30 años CC)

En este último discurso es posible identificar aspectos de los cursos que se relacionan con procesos de inducción al trabajo de la UdelaR.

### ***De lo aprendido a lo aplicado a la tarea universitaria***

Los grupos destacaron que los conocimientos y habilidades adquiridos en los cursos los motivó a desarrollar productos y a incorporarlos en los procedimientos de trabajo cotidianos, por ejemplo bases de datos o programas adaptados a las necesidades de sus áreas (compras o contaduría, entre otros).

“Por iniciativa propia relevé todo el instrumental caro del servicio y lo incluí en una base de datos, ahí hay facturación y también valorización del bien, porque hay que catalogarlos y definir a qué familia corresponden y hay un registro del responsable que compró el bien [...]” (Varón, 45 años I)

“Para Personal hice eso [base de datos] para el control de tarjeta.” (Varón, 45 años I)

Asimismo, los cursos cumplen una función de renovación de los conocimientos. En el sentido de la educación para toda la vida, el funcionariado entiende que capacitarse es parte de tarea.

“Ingresé a la universidad en 2007. El curso era casi obligatorio para Vigilancia. Lo hice porque me sentía cómodo y así me agiornaba al estar en contacto con el resto de la Universidad. Era la única oferta que había, sumaba puntos inherentes a la administración. [...] Hasta que no lo hacés no te das cuenta cómo te sirven para tu trabajo cotidiano”. (Varón, 40 años CC)

### ***Más allá del trabajo. Transferir conocimientos a la esfera privada.***

En este sentido muchos de los conocimientos y habilidades adquiridos trascendieron al ámbito laboral para ser trasladados al ámbito privado (a nivel personal, a nivel familiar, etc.). Es interesante destacar cómo los cursos y sus contenidos trascienden la tarea y tienen un alto impacto en las vidas personales del funcionariado de la UdelaR.

“En Calc aprendí a sumar los gastos. En mi casa sumo todo y hago una sumativa. Pero no uso más funciones... que para secundaria podría hacer gráficas, pero no llego.” (Varón, 55 años I)

“Me sentí orgullosa porque pude ayudar a mi hija [reciente estudiante universitaria] a usar el EVA porque ya lo había usado en los cursos de la UCap.” (Mujer, 57 años CC)

“Totalmente aplicables; me resultan cortas las clases, por lo menos dos clases más, [...] siempre te quedás con ganas de más”. (Mujer, 40 años CC)

“Sirven para refrescar cosas que en el día a día no le prestás atención, siempre trabajé con público, en la atención telefónica. Las conversaciones en el rostro y el ánimo del otro lado del teléfono. Es fundamental.” (Mujer, 45 años CC)

### ***Posibles obstáculos para la aplicación de los conocimientos***

En el caso del área Informática, algunas personas tomaron varios cursos, pero sin embargo identifican obstáculos para aplicar los conocimientos: algunos por dificultades cognitivas, otros porque no lograron transferir los conocimientos a nuevas situaciones, porque no tuvieron práctica o continuidad.

“Calc y Word me parecieron un poco rápidos, muchos usos, pero por ahí te perdés porque no podés asimilar. Tenía compañeras grandes como yo que tenían dificultad.” (Varón, 55 años I)

Otras personas consideraron adecuada la carga horaria, y otras demandaron más horas. Por ejemplo, en el caso de Competencias Comunicacionales, una jornada extra para devolución de los resultados de las pruebas; instancias de puesta en práctica para el caso de los cursos de Informática.

### ***Equidad en el acceso a la formación / sin cupos por división***

Se destacó la equidad en el acceso a los cursos teniendo en cuenta que en años anteriores existía desigualdad en materia de acceso. Las principales razones mencionadas son que los cursos están restringidos a unas minorías principalmente por tres motivos: el reducido número de cupos ofrecidos; el hecho de que la designación de quién tomaba el curso quedaba a criterio del superior; el acceso a la información de la oferta quedaba muchas veces restringido a las secretarías y no alcanzaba una mayor difusión.

“Cuando los jefes designaban quién iba, nunca te tocaba.” (Varón, 45 años I)

“Ventana de Aire Fresco” los cursos, una manera de salir de la rutina. Del discurso elaborado por los grupos, en varias ocasiones se retomó un tema que alcanzó consenso en buena parte de los miembros, la rutina. Los grupos destacaron que buena parte de sus tareas a las que se enfrentan van llevando a una rutina de la que a veces es difícil salir. Puestos de trabajo con una marcada división de tareas limitan el desarrollo personal y desembocan muchas veces en una fuente de desmotivación y sentimientos de estancamiento. En este sentido, los grupos, tanto el de Competencias Comunicacionales como el de Informática, coincidieron en que los cursos que brinda la UCap son una fuente de motivación para el aprendizaje, la superación de conocimientos, la socialización y la posibilidad de salir de la rutina del trabajo. Es interesante observar que, en algunos discursos, se evidencia que la rutina no solo se alcanza con la repetición de tareas específicas y concretas, sino que muchas veces “se aprende”, “se adquiere” como parte del trabajo. Es decir las prácticas deben ser las mismas, a un ritmo determinado y sin ningún agregado de creatividad o flexibilidad personal.

“El desgaste a diario que uno hace en la oficina constantemente que se transforma en un especie... yo hago el trabajo, rinde, lo que fuera, pero no veo hasta qué punto se puede valorar algo que se rutiniza y no tiene ningún condimento de iniciativa, de apertura mental. [...] Esto lo que hace es, lo que padecemos muchos de los funcionarios de UdelaR, [formar] un circuito cíclico y envolvente (...)” (varón, 45 años I)

“‘Categorizarlos’ [los cursos] y enfocarlos al crecimiento de la formación y que no se vea como una competencia a la interna entre compañeros, sino que se haga en función de las necesidades por servicio.” (Varón, 45 años I)

“El acceso a la información de la oferta, que quedaba muchas veces restringido a las secretarías y no alcanzaba una difusión de mayor alcance.” (Varón, 45 años I)

Se asocia la oferta educativa de la UCap con la facilidad y/o disponibilidad de acceso a una oferta de formación profesional a través de programas/módulos estructurados que le permiten no solo formarse para el trabajo, sino también para su vida cotidiana.

## Consideraciones finales

En virtud de lo expuesto se proponen las siguientes líneas de trabajo:

- Desarrollar campañas de sensibilización a los mandos de jefatura sobre la importancia de la capacitación.
- Evaluar la posibilidad de asignarle en los procesos concursivos un valor destacado (ponderación) a los certificados obtenidos a través de la UCap.
- Diseñar propuestas formativas en clave de competencias profesionales.
- Diseñar metodologías de anticipación de necesidades de formación profesional para el funcionariado de la UdelaR, por ejemplo a través del desarrollo de estudios de prospectiva tecnológica y de formación ocupacional.
- Continuar y reforzar el proceso de acreditación de saberes sin importar dónde se obtuvieron los conocimientos.
- Definir perfiles profesionales para las distintas funciones que se desempeñan en la UdelaR y en función de las mismas diseñar módulos formativos acorde.
- Sostener el trabajo realizado con el grupo de Coordinadores de cada servicio para sobre la base de la información brindada ajustar la oferta formativa de la UCap.

## Bibliografía

- Arnold, R. (2010) Desarrollo de competencias sistémico. Una estrategia de desarrollo de capacidades. INWENT. Alemania
- Barreira, A (2003) Análisis de las competencias profesionales de los orientadores escolares. Tesis doctoral Santiago de Compostela, Universidad de Compostela, Servicio de Publicaciones e Intercambio.
- Billorou, N., Pacheco, M., Vargas, F. (2011) Guía para la evaluación de impacto de la formación. Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Chiavenato, (1998), Administración de los recursos humanos. McGraw-Hill, Colombia
- Delors, J. (1996). La educación a lo largo de la vida. La educación encierra un tesoro, Santillana. Madrid.
- Denzin, N. and, Lincoln Y. (2005) The SAGE Handbook of Qualitative Research Sage, Londres.
- Flick, U. (2004) Introducción a la investigación cualitativa. Barcelona, Ediciones Morata, Madrid, España.
- Hesse-Biber, S.N. (2006) Emergent methods in social research, eds. Sharlene Nagy Hesse-Biber and Patricia Leavy. Thousand Oaks, CA. Sage
- Huberman, S (2004) Cómo se forman los capacitadores. Arte y saberes de su profesión. Paidós Tramas Sociales, Buenos Aires.
- Ibañez, J. (Coord.) (1986) Nuevos avances en la investigación social. Ediciones Proyecto a, España.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos Montevideo: CINTERFOR/OIT.
- Mertens, L. (1997) Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor, Montevideo
- Mertens, L. (2002). Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización. CINTERFOR/OIT. Montevideo.
- Nonaka, I. y Konno, N. (1998): “The Concept of ba: Building a foundation for knowledge creation”, California Management Review
- Piñón, S. (2011) Glosario conceptual de la alfabetización y la educación de personas jóvenes y adultas. Disponible en [http://skat.ihmc.us/rid=1JYY9RVMB-Q6MJWL-1D71/glosario-eda-sandra\\_pinon.pdf](http://skat.ihmc.us/rid=1JYY9RVMB-Q6MJWL-1D71/glosario-eda-sandra_pinon.pdf)
- Rodríguez, G., Gil J. y García E., (1999) Metodología de la investigación cualitativa, Ediciones Aljibe, Málaga, España
- Scribano, A. (2008) El proceso de investigación social cualitativo, Ed. Prometeo, Bs. As, Argentina.
- UCap (2012) Plan de Formación y Capacitación 2012-2013, UdelaR, Montevideo
- UNESCO (2012) Transformar la educación y formación técnico profesional. Forjar competencias para el trabajo y la vida. UNESCO, Francia.
- Vargas F, F Casanova, L Montanaro (2001) El enfoque de competencia laboral: manual de formación. CINTERFOR/OIT, Montevideo.

[1] Este número refiere a la cantidad de inscripciones realizadas a los cursos del área de Informática, no a personas. Por lo tanto, es posible que una persona se haya inscripto en más de un curso ofrecido por el área, sobre todo cuando en la UCap se han trazado trayectorias de los cursos, lo que admite una inscripción progresiva a los mismo.

[2] Los objetivos están relacionados con los objetivos del Plan de Capacitación 2012-2013 de la UCap.

[3] Los autores Paul Atkinson y Amanda Coffey en su libro *Encontrar el sentido a los datos cualitativos* (2003) centran su preocupación en transformar e interpretar los datos cualitativos de manera académica y rigurosa, resaltando la importancia de la diversidad analítica y de estrategias analíticas al servicio de captar las complejidades de los mundos sociales. Por lo que no hay una sola manera de abordar la realidad ni de interpretar los datos, en este caso los datos cualitativos.

[4] Para conocer el formulario de evaluación vigente, visitar el siguiente enlace: <http://www.capacitacion.edu.uy/images/bedelia/sitio/formEvaluacion.php>