



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Informe Final Pasantía Licenciatura en Sociología

**Habilidades digitales en los procesos de trabajo de los
funcionarios de las Oficinas de Personal de los
Servicios**

Pablo Curbelo
Tutora: María Julia Acosta
Responsable por la Institución: Cyntia Buffa

2023

ÍNDICE

Introducción.....	2
CAPÍTULO I	3
La Institución: Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República	3
Plan de Trabajo	5
Objetivos de la pasantía.....	7
Actividades.....	7
Marco de Referencia.....	8
Selección de la intervención: Modelo de Atención	11
Entrevistas Oficinas de Personal.....	15
Relevamiento documental.....	18
Actividades emergentes.....	19
CAPÍTULO II	21
Formulario de Relevamiento Modelo de Atención	21
Análisis Entrevistas.....	27
Análisis Documental.....	36
Descripción de Cargos.....	37
Estadísticas básicas	39
Plan de Capacitación y Formación	41
Conclusiones y Recomendaciones	43
Conclusiones	43
Recomendaciones.....	44
CAPÍTULO III	45
Autoevaluación del Centro Receptor.....	45
Autorreflexión vincular	46
Bibliografía.....	48

Introducción

El presente trabajo es el informe final correspondiente a la pasantía profesional de egreso de la Licenciatura en Sociología realizada en el Prorectorado de Gestión de la Universidad de la República en el año 2022.

El objetivo general de esta práctica profesional fue comprender el papel que tienen las habilidades digitales en los procesos de trabajo de los funcionarios de las Oficinas de Personal de los Servicios y los desafíos que estas suponen para los trabajadores. La justificación y pertinencia de la pasantía radican en la necesidad actual de transformar la Udelar en sus modos de organización y modernización de la gestión con el soporte de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Para conseguir este objetivo se acordaron una serie de actividades que fueron consensuadas entre el Centro Receptor y el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales a través de un acuerdo y un plan de trabajo. En este documento se detallan todas las etapas del transcurso de la práctica. La actividad llevada a cabo se realizó en una primera instancia en modalidad mixta, alternando instancias presenciales con otras a distancia, situación que cambió al cabo de la segunda semana de pasantía procurando tener una mayor vinculación con el equipo de trabajo, el cual se encontraba volviendo a la actividad presencial dado la finalización de la pandemia.

La estructura de este trabajo responde al Reglamento para Pasantías Educativas de la Licenciatura de Sociología y consta de tres capítulos. Uno donde se informa acerca de las actividades realizadas y su vinculación con el plan de trabajo. Posteriormente se presentan los resultados obtenidos producto de la práctica a través de una serie de análisis y conclusiones

sobre el objeto de estudio. Para finalizar se presenta una reflexión acerca de la experiencia vivida.

CAPÍTULO I

La Institución: Prorrectorado de Gestión de la Universidad de la República

El centro receptor de la pasantía fue el Prorrectorado de Gestión (PRG) de la Universidad de la República (Udelar), en el marco del Acuerdo de Pasantías Educativas suscrito entre la Facultad de Ciencias Sociales (FCS) y el PRG en enero del 2022. A continuación, se presentan los principales puntos del recorrido histórico del PRG a los efectos de una mejor comprensión de sus orígenes y su actual funcionamiento.

Desde su creación en el año 1999 según la ordenanza 21 del Consejo Directivo Central, la cual también creó los Prorrectores de Enseñanza, de Investigación y de Extensión y Actividades en el Medio, el Prorrector de Gestión Administrativa, denominación que mantuvo hasta fines del año 2019, ha tenido entre sus atribuciones, la de dar apoyo a las funciones “sustantivas” de la Udelar representadas en los otros tres Prorrectorados. Según la resolución¹ que creó esta figura, se le encomendaron los siguientes cometidos:

“a) Ejecutar las políticas, estrategias, proyectos y normas aprobadas por el Consejo Directivo Central, en el marco de las directivas que dicte el Rector y bajo la supervisión de éste; b) Coordinar y articular dichas decisiones con los Servicios y/o Áreas involucradas en sus funciones respectivas; c) Desempeñar la presidencia y/o la dirección ejecutiva, según corresponda de las Comisiones Sectoriales y Comisiones Agregadas vinculadas a aquellas funciones; d) Coordinar actividades con los otros

¹ Res. N° 4 de C.D.C. de 12/XII/2003, N° 16 del 28/VI/2005 -Dist. 31/05-, N° 9 del 12/VII/2005 -Dist. 283 y 284/05- y N° 10 del 26/VII/2005 -Dist. 312/05 - D.O. 30/III/2006 - D.O. 15/IX/2014

Pro-Rectores en el marco de lo dispuesto por el artículo 1º; e) Presentar un informe anual de actividades al Consejo Directivo Central.”

También el Consejo Delegado de Gestión es un órgano presidido por el PRG, en el cual el Consejo Directivo Central delega atribuciones y entre sus funciones está, contribuir al funcionamiento del co-gobierno y fomentar la mejora continua en lo que respecta a los procesos comprendidos en la gestión.

En la actualidad, este Prorectorado viene atravesando una etapa de modernización en pos de desarrollar un modelo de Gestión Integral para toda la Universidad, esto implica una visión conjunta del ámbito académico y aquel que atañe a la Gestión. Esta concepción implica una reflexión respecto a las necesidades que demandan los nuevos contextos, enriqueciendo los procesos organizacionales; desde una articulación que apunte a potenciar y jerarquizar las funciones instrumentales que dan soporte a los cometidos sustantivos de esta casa de estudios.

En este proceso de transformación se han definido cuatro líneas de trabajo, Transformación Organizacional, Tecnologías de Gestión y Gobierno abierto, Gestión de Campus y finalmente la Escuela de Gobierno Universitario. Estos cuatro lineamientos estratégicos no son temáticas aisladas, sino que todas son diferentes dimensiones sobre la gestión universitaria, la cual en el contexto actual ha tenido irremediablemente que incorporar a sus procesos las Tecnologías de la Información. No es menor aclarar que en un contexto global de pandemia, la propia Udelar ha tenido que adaptar y rediseñar rápidamente procesos organizativos para poder hacer frente a la virtualidad en el desempeño de las tareas, lo que, a su vez, supuso la posibilidad de cumplir con las funciones de enseñanza, investigación y extensión ininterrumpidamente. Esta circunstancia excepcional sirve para hacer hincapié sobre la vital importancia del rediseño sobre los procesos y una profunda reflexión sobre la gestión.

Una característica respecto a la organización del PRG es que desde su creación esta institución no ha tenido, más allá de una secretaría de índole administrativa, una estructura organizativa para dar sustento a sus funciones, mientras que los otros tres Prorectorados cuentan con las respectivas Comisiones Sectoriales, las que a su vez contienen sus Unidades Académicas. Estas instituciones son una suerte de sustento teórico y de pensamiento que fomentan el conocimiento y desarrollo en las áreas en las cuales se especializan, con lo cual potencian a la propia Universidad.

Desde el año 2019, junto con la asunción de nuevas autoridades, se inicia un proceso de cambio dentro del propio Prorectorado que ha generado una estructura interna sostenida en un equipo de profesionales que coordinan y articulan proyectos alineados con las líneas estratégicas. Este grupo trabaja en estrecha relación con los diferentes actores que forman parte de las estructuras de la Universidad, por ejemplo; Rectorado, Direcciones Generales, Servicios Universitarios, etc.

Plan de Trabajo

En el proceso de acercamiento a la institución receptora, se mantuvieron reuniones con la responsable de gestión de pasantías del Departamento de Sociología de Facultad en conjunto con quien suscribe, la docente responsable de la tutoría y el Prorector de Gestión. Inicialmente se planteó el interés por parte del PRG de recibir estudiantes en proceso de finalización de carrera que aportaran desde las ciencias sociales diferentes perspectivas, enriqueciendo el trabajo que viene desarrollando la institución. De igual manera se expresaron las temáticas desde las cuales se pretendía trabajar, concretamente existía una un especial interés hacia la Sociología del Trabajo, cabe aclarar que es en base a esta opción temática que se propuso a la docente Dra. Maria Julia Acosta para realizar la tutoría de esta pasantía, dado que es una especialista en esta subdisciplina de la sociología. Como resumen se designaron por parte del

Prorrector dos responsables, que en conjunto con el equipo tutor-estudiante profundizarían en los temas en los que se podría trabajar en la pasantía, así como la entrega de documentos para conocer en mayor detalle la labor que se viene realizando en la institución receptora. Por parte de Prorrectorado las responsables fueron la Mag. Soc. Cyntia Buffa (quien posteriormente sería designada referente por parte de la institución receptora para esta pasantía) y la Lic. Psic. Lucia Laviano.

Como se mencionó anteriormente este Prorrectorado viene trabajando en el marco de cuatro líneas estratégicas, con el foco puesto en la integralidad de la gestión universitaria, donde la innovación en los procesos de trabajo y la incorporación de las tecnologías de la información son dos elementos clave. En este contexto de transformación se propuso, a través del desarrollo de esta práctica profesional, llevar a cabo una labor sobre las competencias y capacidades profesionales en juego en estos procesos. En el entendido que todas aquellas nuevas formas de organización del trabajo, requieren, por parte de los trabajadores, nuevas competencias y desarrollo de otras para el desempeño de la función. A partir de esto se trabaja en base a las siguientes interrogantes, tales como; la gestión del conocimiento en la institución receptora; cómo se desarrollan los procesos de capacitación y desarrollo de nuevas tareas en función del logro de los objetivos propuestos.

Finalizando las reuniones de intercambio se incorporó la Directora General de Personal de la UDELAR, a quien se le dieron a conocer los lineamientos de la propuesta y se llegó a la conclusión, en conjunto, de que el universo de estudio deberían ser los funcionarios de personal de los diferentes servicios. Esta definición metodológica responde básicamente a las posibilidades de tiempo y recursos de la que se dispone para esta práctica.

Posteriormente a estos intercambios se llegó a un Plan de trabajo acordado por todas las partes.

Objetivos de la pasantía

El objetivo general de la pasantía fue comprender el papel que tienen las habilidades digitales en los procesos de trabajo de los funcionarios de las Oficinas de Personal de los Servicios aportando conocimiento sobre los desafíos que estas suponen para los trabajadores

Como objetivos específicos se establecen:

1. Relevar las competencias profesionales requeridas en los procesos de trabajo mediados por TIC's e identificar posibles brechas en estas competencias entre los funcionarios.
2. Conocer cómo es la experiencia de los funcionarios respecto a los cambios tecnológicos que se proponen en los procesos de transformación que se están dando en el Prorectorado;
3. Detectar las necesidades de capacitación en habilidades digitales desde una perspectiva que involucre tanto a los responsables de la toma de decisiones, así como a los funcionarios ejecutores de las mismas.

Actividades

Del detalle de los objetivos específicos se pautan una serie de tareas a realizar. Las mismas pueden resumirse en:

- Participación en proyectos que se desarrollan en el PRG a fin de aportar una visión desde la Sociología del Trabajo.
- Relevar información en las Oficinas de Personal de los Servicios sobre la organización del trabajo y las habilidades digitales requeridas, a través de una serie de alrededor de 7 entrevistas y análisis documental.

- Detección de brecha en las competencias profesionales para la realización de trabajos mediados por TIC's a través de entrevistas y/o encuestas a los trabajadores y jefes de un Servicio o Área a definir.
- Proponer actividades de capacitación tendientes a la mejora de las habilidades digitales de los trabajadores.

Se elaboró un plan de trabajo con una doble finalidad, enmarcar y ordenar el desempeño de la práctica profesional, y aportar insumos que ayuden a pensar los procesos de transformación desde una perspectiva que incorpore la Sociología del Trabajo. Permitiendo generar diagnósticos sobre posibles tensiones, implementando metodologías y estrategias para detectar posibles necesidades de formación. Procurando generar un planteamiento proactivo de esta detección con el fin de preparar y empoderar a sus funcionarios para que acompañen de una forma efectiva los lineamientos estratégicos de la institución.

Marco de Referencia

Para el entendimiento de las temáticas que se investigarán en esta pasantía, es necesario considerar abordajes teóricos existentes en la sociología, sobre el mundo del trabajo. Pero tratando de articular estas perspectivas con aquellas que tratan de comprender el impacto de las tecnologías digitales en las diferentes dimensiones del mundo social.

Como es sabido, los procesos y formas en que se organiza el trabajo se han visto transformados en los últimos años y, sobre todo, estas transformaciones han aumentado en su velocidad con la incorporación de las TIC's al mundo del trabajo, como afirma Bensusán (2017) *“el cambio tecnológico se encuentra en un lugar central entre los factores que explican la transformación del entorno productivo y la organización del trabajo”* (2017:87). El abordaje desde las ciencias sociales es vital para conocer estos cambios en el entendido que el trabajo es una actividad que se desarrolla en permanente interacción social, es así que Novick

(2003) afirma que la organización del trabajo “*es el resultado del conjunto de reglas y normas que determinan como se ejecuta la producción en la empresa.*” (2003:126). Por tanto, es pertinente afirmar que estamos frente a una “*construcción social, histórica, modificable y cambiante*” (2003:126).

En el presente trabajo no se profundizará en las discusiones sobre el concepto clásico del trabajo ni con aquellas que tratan de definir el trabajo atípico. En el entendido que los trabajos inmateriales han tenido en los últimos tiempos una preponderancia frente a aquellos industriales, utilitariamente incorporaremos el concepto ampliado de trabajo De la Garza (2010), reconociendo la dualidad del objeto material o inmaterial del trabajo. Entendiendo que “*la especificidad de cada trabajo no proviene de las características del objeto, ni de las actividades mismas, ni del tipo de producto, sino de la articulación de este proceso de producir con determinadas relaciones sociales ampliadas, con relaciones económicas, de poder de interés, de influencia, culturales*” (2010:122).

Se entiende que el desempeño de la actividad laboral implica que el trabajador accione en pos de la obtención de un resultado, que va más allá del mero desarrollo de una tarea concreta. En el contexto en el que se desarrolló esta pasantía, el análisis sobre un grupo de trabajadores que ejercen una actividad de servicios, pone en juego entonces una gama más amplia de elementos a la hora del desempeño. El concepto de competencia profesional es adecuado para incorporarlo como dimensión de estudio. Según Mertens (1996) “*Para identificar la competencia se parte de los resultados y los objetivos deseados de la organización en su conjunto, que derivan en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. En este caso las tareas son concebidas como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo. Para evitar interferencias y reduccionismos al definir primero las tareas, se busca establecer una conexión directa entre resultados y dotación de conocimientos y habilidades.*” (1996:62). Esto implica

entonces que las competencias profesionales se desarrollan en la acción del individuo en un contexto laboral y que no solamente involucra conocimientos técnicos y destrezas, sino que conlleva también una movilización de recursos intelectuales sobre el poder resolver una situación, saber actuar ante ella.

Contextualizando sobre el desarrollo de esta pasantía es que finalizando una pandemia, que ha cambiado las reglas de juego en varios aspectos del cotidiano, y esto incluye el ámbito laboral, la necesidad de trabajar cada vez más en contextos virtuales es que como también menciona Mertens (1996) *“En un ambiente de continuos cambios técnicos y de organización en las empresas, las tareas también cambian. Por su parte, los objetivos en general son menos cambiantes, aunque tienden a ser cada vez más exigentes. Tenerlos como punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos tendría más sentido que las tareas.”* (1996:62).

El enfoque que presenta esta práctica, refiere a ciertas competencias profesionales, concretamente aquellas que en el desarrollo de las actividades laborales están mediadas por las TIC's. Los estudios sobre esta temática tienen diversos términos para referirse a esta dimensión, por ejemplo, algunos hablan de habilidades, otros de competencias. En este documento hablaremos indistintamente de las mismas.

Tomando como modelo teórico aquellos enfoques que, a un nivel general, agrupan las habilidades digitales en aquellas que se relacionan con el medio, que refieren, en una etapa primaria, al conocimiento de tareas operativas básicas, en efecto estamos hablando de conocimiento de botones, que luego se complejiza en cuanto a la comprensión del medio, esto implica en términos prácticos acerca de la búsqueda de información y fuentes de la misma, a ese nivel estas habilidades dejan de ser operativas y se vuelven más formales; en segundo lugar

aquellas habilidades que refieren al contenido, como por ejemplo creación y modificación de información y contenido digital.

Esta agrupación en abordajes más actuales incorpora elementos referidos a la comunicación, seguridad, y uso estratégico de las TIC's para el desarrollo personal. Lo interesante de esta perspectiva es que plantea a las habilidades digitales como una construcción secuencial, donde el desarrollo de las mismas implica partir de ciertas habilidades básicas que en el proceso de su incorporación se complejizan (Dodel & Brandino, 2021).

A los efectos prácticos de este trabajo utilizaremos la categorización de Van Dijk & Van Deursen (2014) sobre habilidades digitales que plantea un rango de seis habilidades, operacionales, formales, de información, de comunicación, de creación de contenido y uso estratégico, pero incorporaremos dado las perspectivas más actuales la dimensión de seguridad y resolución de problemas (Dodel & Brandino, 2021).

Selección de la intervención: Modelo de Atención

A partir de lo acordado en el plan de trabajo, una de las tareas fue la participación en proyectos que se desarrollan en el PRG a fin de aportar una visión desde la Sociología del trabajo. La línea estratégica elegida era la de Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto, concretamente el proyecto en el cual me incorporaría corresponde al Portal de Trámites y Servicios en Línea, con un fuerte espíritu de desarrollo de modalidades digitales dentro de la UDELAR mejorando los procesos y trámites, orientando estos procesos a la automatización, aportando de manera simultánea atención tanto a los estudiantes, trabajadores de la Universidad y la ciudadanía en general.

Lamentablemente este proyecto no se encontraba lo suficientemente maduro como para una inminente incorporación dado que aún faltaban etapas de aprobaciones y orientaciones a nivel político. No podemos dejar de lado que la UDELAR tiene una característica particular

respecto a su gobernanza, el cogobierno, es un pilar fundamental de la toma de decisiones de esta casa de estudios. Donde a partir del debate entre los diferentes órdenes se enriquece la discusión a partir de la pluralidad de posiciones que son tenidas en cuenta, pero que también tienen la posibilidad de prolongar ciertos lineamientos, restando ejecutividad a los mismos.

Teniendo en cuenta estos aspectos es que la investigación social como práctica profesional debe estar atravesada por el principio de “flexibilidad” (Valles, 1999:78) dado que en el transcurso del propio trabajo de campo pueden emerger elementos que impliquen modificaciones en el diseño metodológico, es el propio Valles el que define al diseño como algo que se va creando en el propio proceso y que puede seguir los pasos establecidos o mutar².

Por tales motivos se resolvió que el proyecto adecuado a fin de participar era el de implementación de un nuevo Modelo de Atención Multicanal. En una primera etapa la idea era trabajar sobre una propuesta que instalara un modelo de atención multicanal con foco en la persona usuario, entendiendo a esta, tanto como funcionarios, estudiantes y público en general, brindando atención personalizada, re-diseñando trámites y servicios haciéndolos más eficaces y eficientes, así como accesibles y transparentes, potenciando el rol de los funcionarios que realizan tareas de atención.

Este proyecto se enmarca dentro de la línea estratégica de Transformación Organizacional. Tiene un alcance en principio limitado al edificio de Oficinas Centrales y el recientemente inaugurado Campus Luisi Janicki. En esta etapa la idea era enfocarse en estos

² “Diseñar significa, ante todo, tomar decisiones a lo largo de todo el proceso de investigación y sobre todas las fases o pasos que conlleva dicho proceso. Algunas de estas decisiones se tomarán al principio, mientras se va perfilando el problema a investigar y se delimitan los casos, el tiempo y el contexto del estudio. Otras irán surgiendo sobre la marcha. Lo importante es retener que se trata de cuestiones que deben trabajarse y resolverse en cada circunstancia concreta de investigación. El diseño no se estampa mediante molde o modelo que sirvió una vez, sino que se moldea cada vez a partir de los criterios maestros generadores de respuestas.” (Valles, 1999:78,79).

dos ámbitos y continuar con su implementación en el resto de los servicios a medida que fuera solicitado.

A partir de la modalidad de trabajo del PRG se conforma el grupo que lleva adelante este proyecto, integrado por representantes de varios ámbitos. Por el PRG la coordinación, un representante del equipo de comunicación y dos pasantes; un representante de la División de Secretaria de Oficinas Centrales, y por la Dirección General de Arquitectura dos integrantes.

El desempeño de tareas dentro de este proyecto, comenzó primeramente con instancias entre el equipo y las autoridades impulsoras del mismo donde se definieron los diferentes componentes de la propuesta.

Teniendo en cuenta las necesidades y demanda de los usuarios se pensó en aquellos trámites y servicios involucrados, así como la información solicitada, buzones de sugerencias, consultas y reclamos. Además de otros componentes como los canales de atención, tanto web/móvil, telefónico y atención presencial.

En el marco de este nuevo modelo se generan una serie de acciones centradas en los trabajadores que desarrollarán tareas de atención, entre ellas se plantea el desarrollo de competencias y habilidades, la integración de nuevos procesos de trabajo, así como incorporación de herramientas entre otros. Por tal motivo resulta relevante la participación en dicho proyecto, ya que tiene una vinculación directa con el plan de trabajo propuesta para la pasantía.

A través de una serie de “acciones preparatorias” dentro de la línea de trabajo planteadas en este proyecto, se busca dar comienzo al mismo generando un diagnóstico que dé cuenta de la situación actual en cuanto a diferentes aspectos de la atención al público por parte de las oficinas alcanzadas por esta propuesta.

Una de estas acciones consistió en la elaboración de un relevamiento de canales de atención a través de un formulario que fue enviado a todas las jerarquías involucradas en esta primera instancia. Entre las dimensiones que se pretendieron relevar con este formulario se encuentran dos apartados que se vinculan directamente con las tareas planteadas en el plan de trabajo de la pasantía, puntualmente se recabaron datos sobre los procesos de trabajo en relación a la atención al público y sobre las necesidades de capacitación de los funcionarios que están enfocados a estas tareas.

Este formulario fue elaborado en conjunto con la coordinación del proyecto, y fue presentado al equipo para su visto bueno. Una vez aprobado el borrador, el mismo fue ajustado en formato digital por el equipo de comunicación de PRG para poder ser completado por los destinatarios.

Esta primera actividad fue complementada con la presentación del proyecto en primera instancia a los integrantes del grupo de trabajo coordinador del proyecto Campus Universitario Luisi Janicki, esta instancia fue en formato virtual el día 3 de mayo de 2022. Posteriormente se concretó la presentación ante las autoridades de Direcciones Generales y Divisiones Centrales, el Prorector de Gestión, integrantes de Rectorado y de la Unidad de Comunicación de la Udelar (UCUR). En esta actividad llevada a cabo el 6 de mayo del 2022 en formato presencial en la Sala de Conferencias de la Facultad de Ciencias Sociales se presentó el proyecto y se detallaron las acciones concretas que se llevarían a cabo según un cronograma definido. Como primer paso, se les explico la importancia de la información a relevar en el Formulario mencionado anteriormente, como herramienta de diagnóstico para tener una idea más acabada de la situación desde la cual se partía.

En los días subsiguientes y con la recopilación de los formularios remitidos se procedió al procesamiento de la información. Fue a partir de este producto que se contó con una idea

clara del estado de situación. Tanto, los recursos humanos con los cuales se contaba para la atención al público, así como también las vías de contacto. Se pudo contar con un número certero sobre el volumen de atención, así como el tipo y complejidad de esta. Con el cruzamiento de los diferentes datos se pudo continuar con las actividades planificadas por el grupo de trabajo.

Continuando con el diagnóstico, se propuso la realización de entrevistas a los diferentes jerarcas de las áreas que desarrollan su actividad en el edificio de Oficinas Centrales y oficinas contiguas, como la Dirección General de Auditoría Interna (DGAI) y el Plan de Obras de Mediano y Largo Plazo (POMLP). Esta herramienta, tuvo como propósito, relevar información desde una perspectiva cualitativa, a partir de conocer o relevar las percepciones existentes en las autoridades respecto a los recursos con los que contaban, como entendían que podía mejorar la atención al público, así como las necesidades de capacitación que podía requerir su personal a cargo. Dichas entrevistas fueron desarrolladas a lo largo de dos semanas y se realizaron en conjunto con la coordinación del proyecto.

Dada la extensión del proyecto en su globalidad, y el desarrollo de la pasantía, la intervención en el mismo culminó con el desarrollo de estas entrevistas.

Entrevistas Oficinas de Personal

Otra de las actividades que se acordaron en el plan de trabajo consistió en el relevamiento de información, a través de la realización de entrevistas en las Oficinas de Personal de los Servicios, respecto a la organización del trabajo y las habilidades digitales requeridas para el desempeño de las funciones. Con el objetivo de conocer los discursos y representaciones de los propios funcionarios respecto a las dimensiones que se pretende profundizar. En tal sentido, como técnica *“La entrevista abierta es, por tanto, un proceso de interacción específico y parcialmente controlado en el que el interlocutor “informante”*

construye arquetípicamente una imagen de su personalidad, escogiendo una serie de materiales biográficos y proyectivos de cara a su “representación social” (Alonso, 1998:91).

Para la realización de esta actividad fue necesario delimitar qué dimensiones se pretendían conocer. Durante varias semanas se revisó bibliografía que desde la sociología permita un enfoque sobre habilidades profesionales, así como los procesos de trabajo. Se tuvo particular interés en incorporar dimensiones que hicieran hincapié en las habilidades digitales, referidas a las competencias puestas en juego en el desempeño profesional que son atravesadas por las tecnologías de la información, dando cuenta de la creciente incorporación de estas tecnologías en la organización del trabajo. Como se mencionó anteriormente la pasantía fue desarrollada al finalizar la pandemia, la cual fue una variable determinante en la incorporación de las TIC's a los procesos de la Universidad, no solo a nivel de gestión, sino que, la virtualidad fue incorporada como modalidad de trabajo para las funciones esenciales.

Si tenemos en cuenta los procesos de transformación que viene atravesando el Prorectorado, podemos decir que hay una doble influencia en el desempeño de las actividades laborales de los funcionarios, por un lado, un contexto de pandemia que obligo a la incorporación de la modalidad de teletrabajo en la gestión y por otro, los procesos de modernización y creciente tecnificación liderados por el PRG.

En el proceso de elaboración de la pauta de entrevista se intercambié sobre que dimensiones sería necesario relevar, y como articularlas de forma tal que la entrevista tuviera un hilo conductor y una coherencia para su posterior análisis. Llegando a una pauta que fue acordada junto con la tutora y la responsable de PRG. Posteriormente, en una reunión con la Dirección General de Personal, se realizaron ajustes sobre alguna terminología, haciéndola más entendible y cercana al personal a entrevistar. En esta reunión se designó una funcionaria para

la realización de una entrevista piloto, a partir de la cual poder hacer ajustes a la pauta si fueran necesarios.

Llevada a cabo la entrevista piloto, se realizaron algunos ajustes menores. Cabe mencionar que, dicha instancia resultó de particular riqueza. El intercambio generado en esta oportunidad, no solo aportó mayor conocimiento práctico sobre los procesos de trabajo desarrollados en las Oficinas de Personal, en virtud de que la funcionaria entrevistada, tenía una amplia trayectoria, habiendo trabajado a lo largo de su carrera funcional en diferentes servicios. También el hecho del entrenamiento en esta técnica de investigación social generó en lo personal mayor confianza para las entrevistas subsiguientes.

Luego de poner a prueba la pauta, a través de la entrevista piloto, se trabajó sobre la delimitación de la muestra. En el plan de trabajo se había definido el número total de entrevistas en alrededor de siete. A través de la selección de la muestra se buscó dar cuenta de la heterogeneidad que caracteriza a la Universidad, donde existen oficinas de Personal en los servicios pertenecientes a las tres áreas de enseñanza (Ciencias de la Salud; Social y Artística; Tecnologías y Ciencias de la naturaleza y el hábitat) además de los Centros Universitarios Regionales presentes en distintos puntos del país. Se eligieron 2 representantes de cada área y un representante por un CENUR, estos representantes fueron personal operativo, en lo posible sin personal a cargo.

Desde la DGP se consiguieron los contactos de candidatos y se procedió a la convocatoria a través del correo electrónico. A lo largo de la segunda mitad del desarrollo de la pasantía se fueron llevando a cabo las entrevistas, las mismas fueron en modalidad presencial en los diferentes servicios, donde el personal proporcionó las condiciones necesarias para la realización de las mismas en un ambiente adecuado. En el caso de la entrevista al personal del CENUR el mismo se llevó a cabo en modalidad virtual a través de la plataforma Zoom. Del

total de convocados, se consiguió contar con todos a excepción de uno de los representantes de los servicios del área Salud, por tal motivo, y como siempre apelando a al principio de flexibilidad se realizó esta entrevista a un representante de Personal de Oficinas Centrales, concretamente de la oficina de Previsión Social.

Relevamiento documental

Para tener un mayor acercamiento sobre las características de los perfiles de cargos, el trabajo en desarrollo de competencias del personal, capacitaciones, etc. se recurrió a la técnica del análisis documental dado que *“El uso de información disponible (cualquiera sea su carácter documental: numérico o no numérico, elaborado o en bruto) constituye un paso obligado en la investigación social en general.”* (Valles, 1999:78,79).

Los documentos contenidos tanto en el sitio web de DGP, así como en el DGPLAN y en el ICF, fueron claves en el abordaje de la información necesaria para dicho análisis. A continuación, se brinda un detalle de los mismos:

- DGP: Descripción de Cargos del escalafón administrativo – Gracias al análisis de este documento se tuvo un conocimiento más claro sobre las definiciones de los cargos y las competencias requeridas para el desempeño de los mismo. Las relaciones de trabajo a las que están expuestos los funcionarios y las funciones que deben desempeñar, además de los requisitos necesarios para acceder al cargo.
- DGPLAN: Estadísticas Básicas 2020 – Este documento es elaborado por esta Dirección con una periodicidad anual, y el correspondiente al año 2020 es el último publicado. En su apartado sobre Gestión se puede encontrar información estadística respecto al personal “técnico, administrativo y de servicio” así como la capacitación brindada, su modalidad y temáticas, entre otros. ICF: Plan de Capacitación y Formación 2020 – 2023

- Aquí se encuentran comprendidas las principales líneas de acción respecto a las temáticas de Capacitación y desarrollo del personal de la UDELAR.

Actividades emergentes

El desarrollo de la práctica profesional que supone la pasantía, trae aparejado la integración a un equipo de trabajo, y las características de estos inciden en la propia práctica. En el caso del PRG el equipo conformado por profesionales, pasantes y funcionarios administrativos se desenvuelve de modo tal, que existe una constante colaboración entre todos sus miembros que genera sinergias e integra al equipo en todas aquellas instancias en las que el PRG tiene participación. Este intercambio fue particularmente rico a la hora de tener un conocimiento más amplio sobre la institución, guiándome en el trayecto de búsqueda de documentos e informantes calificados entre otros. Como parte de este intercambio colaborativo, surgieron una serie de actividades emergentes en el desarrollo de esta práctica que no estaban acordadas explícitamente en el plan de trabajo pero que en efecto hacen al espíritu del mismo.

Como se ha mencionado anteriormente, la orientación de esta institución hacia un modelo de gestión integral ha generado una serie de encuentros tendientes a pensar y repensar los procesos de gestión, interrelacionados con las funciones sustantivas de la UDELAR. En estos se fomenta *“un espacio de aprendizaje colectivo a partir de escuchar y promover las voces de las y los protagonistas de la gestión. Como resultado de las mismas, se espera obtener acuerdos específicos sobre aspectos de gestión vinculados a las funciones tratadas en cada una, a fin de determinar una agenda de trabajo para una gestión integral.”*³.

³ (Prorectorado de Gestión – Udelar. (PRG) 2022)

A lo largo de mi práctica tuve la oportunidad de participar como equipo PRG de dos instancias. La primera de ellas denominada **Primer encuentro sobre Gestión Universitaria Integral: Gestión y Enseñanza**, articulada con el Prorectorado de Enseñanza, en la misma expusieron representantes de diferentes servicios, representando a las tres áreas conjuntamente con representante de los CENURes y el Servicio Central de Informática (SeCIU). Mi participación en esta instancia tuvo que ver en primer lugar con la organización de la logística del encuentro, dado que el mismo fue organizado y ejecutado íntegramente por el equipo del PRG. También se me solicitó un resumen de los puntos relevantes de las exposiciones que tuvieran relevancia noticiosa a fin de colaborar con el equipo de Comunicación de PRG para la redacción de la noticia en la página web del Prorectorado.

En lo que respecta a esta primera actividad, dado que algunas de las temáticas expuestas tuvieron que ver con los procesos que desde la gestión se realizaron para poder hacer frente a la pandemia, podría ser entendida, esta, como obtención de datos secundarios, que enriquecieron la visión y aportaron al análisis general. Podemos entender esta actividad como una observación casual (Valles, 1999) no planificada.

En esta línea de trabajo, otra actividad realizada por el PRG en conjunto con el Prorectorado de Investigación fue el **Segundo encuentro sobre Gestión Universitaria Integral: Gestión e Investigación**. Expusieron en la misma diversos actores de diferentes servicios en conjunto con representantes de la Comisión Sectorial de Investigación Científica (CSIC), SeCIU y Direcciones Generales. Al igual que en el primer encuentro, mi participación se efectuó a través de la colaboración en la logística del mismo y en la recopilación de apuntes respecto a las exposiciones. Pero en esta instancia se agregó otra tarea, la misma consistía en moderar un grupo de discusión. El objetivo de esta actividad consistía en responder la consigna definida, promoviendo la participación y miradas complementarias de la gestión e investigación. La misma se desarrolló con integrantes de diferentes servicios, compuestos por

funcionarios administrativos e investigadores. De esta forma se pretendió generar aportes desde ambos ámbitos, confluyendo la gestión y la investigación. La selección de participantes de cada uno de los grupos fue realizada aleatoriamente, asignándoseles un equipo al momento del registro de la actividad.

La participación en ambas actividades, como aporte a la práctica fue relevante en el sentido de que, en ambas, se intercambiaron, entre otros, sobre desarrollo de herramientas informáticas que aportaban a la gestión. Por tal motivo las mismas aportaron a la comprensión de los procesos de trabajo mediados por las tecnologías de la información y su visión por parte de los trabajadores. En estas instancias funcionarios y académicos intercambiaron sobre las necesidades de innovación en la organización del trabajo y la gestión, enmarcados en un contexto de modernización y tecnificación, exponiendo fortalezas y desafíos para la implementación de los mismos.

CAPÍTULO II

A lo largo de este capítulo se presentan los productos y resultados obtenidos a lo largo del recorrido de la práctica. Cada uno de los cuales aporta la información necesaria para el análisis y logro de los objetivos trazados.

Formulario de Relevamiento Modelo de Atención

Como acción preparatoria era necesario conocer el estado de situación de los diferentes ámbitos alcanzados por este proyecto. Por tal motivo se trabajó en el diseño e implementación de un formulario de relevamiento que abarcara diferentes dimensiones respecto de la atención al público. El mismo fue suministrado a las autoridades de las Direcciones Generales y Divisiones Centrales. El formato elegido fue un formulario web, con diferentes secciones que coinciden con las dimensiones que se pretendía relevar. Según el formato de las diferentes preguntas, se relevaron tanto, datos cuantitativos como cualitativos.

La estructura del formulario contenía un encabezado donde se brindaba información respecto al proyecto en el cual se enmarcaba el relevamiento, así como la importancia de contar con la información que se pretendía conocer, en el entendido de que permitía tener una perspectiva actual de la situación de las diferentes oficinas. También se informaba la cantidad de secciones que conformaban el mismo, así como los plazos de entrega.

En la primera de las preguntas, se debía identificar el ámbito por el cual se estaba respondiendo. Para poder contestar, se debía elegir de una lista desplegable una de las opciones.

A continuación, en la sección “*Puntos de Atención*”⁴, se debían responder dos preguntas, una cuantitativa donde se debía ingresar el número de puntos de atención. Y otra de texto libre donde se debía completar la ubicación de cada punto dentro del organigrama de la dirección o división. De acuerdo al número de puntos de atención respondido se debía completar un formulario por cada uno de ellos. Esto se debe a que el formato en el cual estaba ingresado el formulario no permitía la posibilidad de ingresar toda esa información en una sola instancia. Como complemento a estas dos preguntas se explicitaba la definición de lo que se entendía por puntos de atención a modo de explicación.

En la sección sobre las vías de atención se incluyeron una serie de preguntas de diverso formato. En principio se debía identificar la vía usada para brindar la atención, el tipo elegido para esta pregunta fue una “check list” donde, al igual que en otras preguntas del formulario, se tuvo en cuenta el principio de exhaustividad de manera de que ninguna opción quedara por fuera del relevamiento. Para completar esta variable nominal se debía responder, mediante una variable de tipo cuantitativa, acerca del volumen de atención diario para cada una de las vías elegidas.

⁴ (Prorrectorado de Gestión – Udelar. (PRG) 2022)

Se incluyó en el formulario una sección que brindaba información acerca de la “*atención brindada*”⁵, al igual que con el formato elegido para la pregunta sobre la vía usada, se debía responder acerca del público objetivo, incluyendo todas las opciones posibles, complementando esta información con una pregunta de campo libre sobre las temáticas tratadas para cada caso.

Finalmente, en las últimas dos secciones se indagó, en primera instancia sobre personal asignado a tareas de atención, en tal sentido, se debía especificar el número de estos, y adjuntar una planilla electrónica, donde se ampliaba la información. En este archivo, se completaba, información sobre cargos, escalafones, y también se incorporaban datos sobre el tipo de atención que realiza este personal. En segundo lugar, se eligió una pregunta de campo libre para responder acerca de herramientas, dispositivos o sistemas utilizados en la atención, mientras que una pregunta múltiple opción recabó información acerca de si las tareas de atención estaban protocolizadas a través de algún documento al respecto. Para finalizar se agregó una pregunta de campo libre acerca de las percepciones respecto de las capacitaciones necesarias para el personal que realiza estas tareas.

La información relevada en este formulario fue procesada y sus resultados fueron tomados como insumo para entrevistas que se realizaron con los directores de los diferentes ámbitos de aplicación.

A continuación, se exponen algunos gráficos con datos cuantitativos que refieren al volumen de atención manejado por las diferentes oficinas.

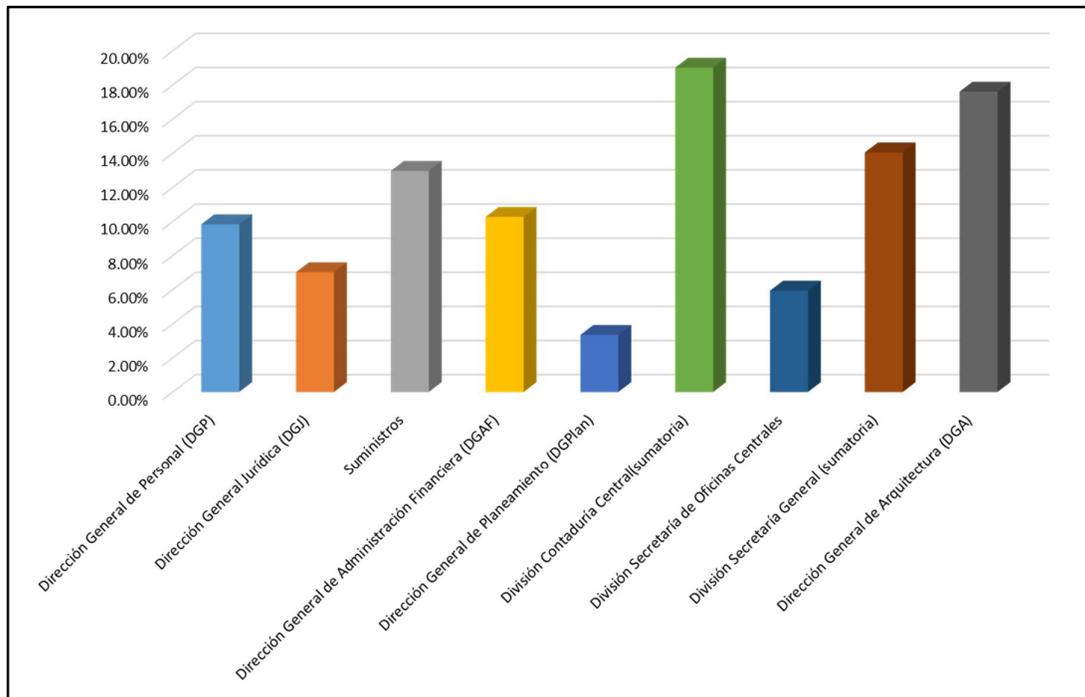
En el Gráfico 1 los datos muestran que DGPLAN o la División Secretaría de OCE tienen niveles más bajos de atención en comparación con la DGA o la División Contaduría

⁵ (Prorectorado de Gestión – Udelar. (PRG) 2022)

Central. Estas últimas con porcentajes que superan el diecisiete por ciento de la atención total en OCE.

Gráfico 1

Distribución porcentual de casos de atención según ámbito



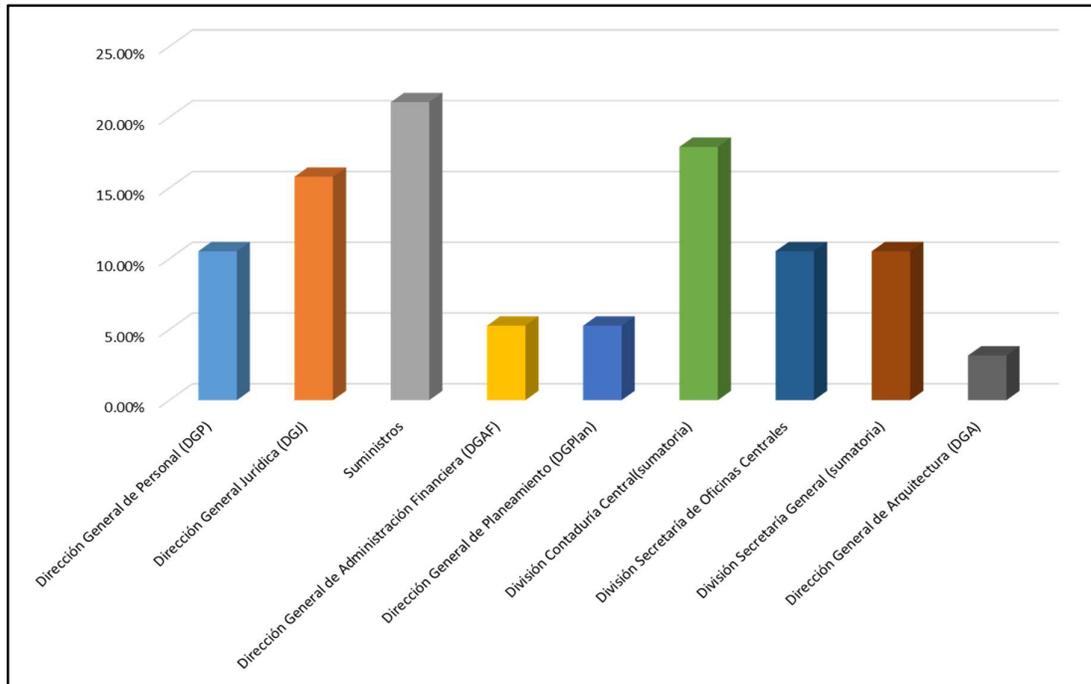
Fuente. Formulario de Relevamiento Oficinas Centrales (OCE), 20 mayo 2022. (N=926)

En el segundo gráfico, cuando nos enfocamos en este tipo de atención, los porcentajes varían en relación a la atención general. En este caso se evidencian niveles bajos de atención presencial tanto por la DGA cómo por la Dirección General de Administración Financiera (DGAF) y la DGPLAN. Destacan por sus altos volúmenes de atención presencial la oficina de Suministros cómo la División Contaduría Central y la Dirección General Jurídica (DGJ).

Gráfico 2

Porcentaje de atención presencial según el ámbito sobre el total de atención

presencial

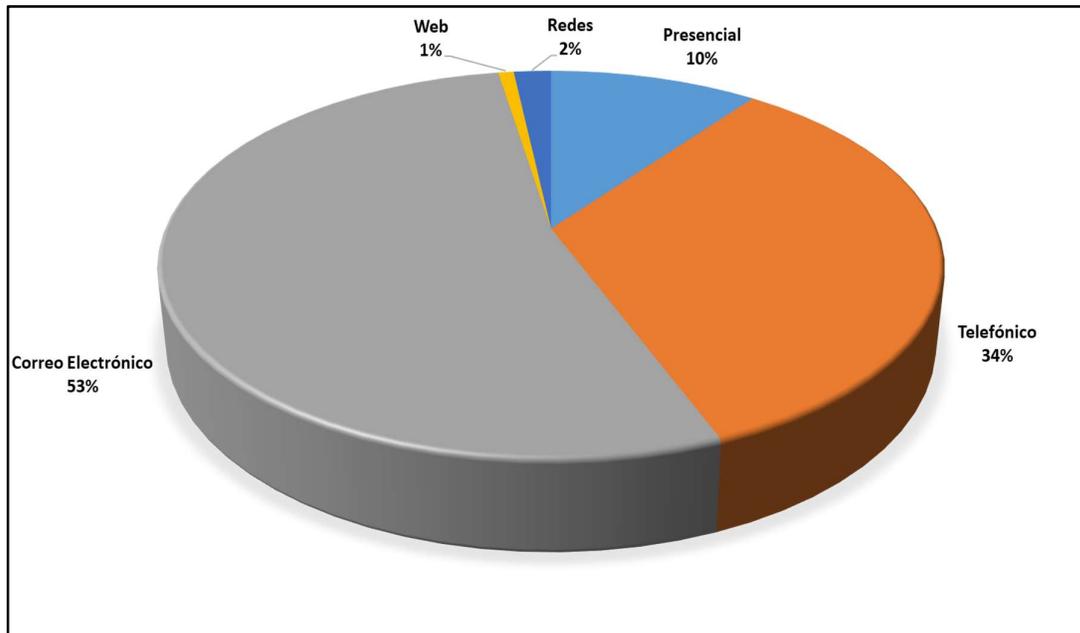


Fuente. Formulario de Relevamiento Oficinas Centrales (OCE), 20 mayo 2022. (N=95).

Lo interesante de la información presentada en el último gráfico radica en los altos niveles de atención a través de dispositivos digitales. El cincuenta y seis por ciento de la atención diaria se canaliza a través de estos medios, siendo la atención presencial una décima parte del total de la atención. El relevamiento fue realizado en mayo del 2022, en un contexto aún de pandemia, lo cual implica que estas cifras pueden estar sesgadas dado el aumento sustancial que tuvo la atención al público a través de, por ejemplo, el correo electrónico.

Gráfico 3

Porcentaje de atención diaria según vía de atención



Fuente. Formulario de Relevamiento Oficinas Centrales (OCE), 20 mayo 2022. (N=926).

La información de carácter cualitativa arrojada por el relevamiento fue la siguiente:

- El público objetivo de la atención en su generalidad es interno de la UDELAR, tanto estudiantes, docentes y funcionarios TAS. Algunos ámbitos por la especificidad agregan también público externo, como por ejemplo Suministros que maneja un caudal importante de proveedores. Sin embargo, existen casos donde una misma división atiende una heterogeneidad de público considerable.
- Las temáticas de atención son variadas y responden a las funciones que desarrollan las oficinas.
- En cuanto a los medios utilizados para llevar a cabo la función de atención al público, se hizo hincapié principalmente en los medios electrónicos. Sin dejar de lado los medios telefónicos. Se menciona el uso de los sistemas informáticos propios de la gestión en la

universidad, cómo el Sistema Integral de Administración de Personal (SIAP) o el Expediente Electrónico (EXPE) así como el correo electrónico.

- En la generalidad de casos, no existen protocolos, instructivos o procedimientos documentados para la atención al público.
- Cuando nos enfocamos en la capacitación, podemos decir que en una generalidad de percepciones se orientan al desarrollo de habilidades propias de atención al público, cómo el manejo de quejas, y la comunicación asertiva y efectiva, aunque en algunos casos se menciona el desarrollo de las habilidades digitales como posible necesidad de formativa.

La información recabada en este formulario nos puede brindar una noción de las perspectivas existentes en las jerarquías de la institución, respecto a las competencias profesionales del personal abocado a estos servicios. Que piensan respecto a las necesidades de capacitación, posibilidad de existencia de brechas en el desempeño de las competencias requeridas. Por tanto, estamos frente a una mirada alineadas con la organización, podría decirse una mirada oficial.

Análisis Entrevistas

Buscando tener una visión desde la experiencia de los funcionarios, conocer cuáles son sus vivencias, percepciones y desafíos respecto a los cambios en los procesos de trabajo, con particular atención en aquellos propios que trae aparejado la transformación digital es que se desarrollaron esta serie de entrevistas.

El guion de las entrevistas se estructuró de modo tal de conocer en primer lugar elementos concretos del desarrollo de la actividad laboral de los funcionarios. Propiciando una narrativa que posicione al personal en su realidad actual, para poder desde allí dimensionar los

cambios que se han dado en los procesos de trabajo y junto con estos, sus percepciones respecto a las habilidades digitales, desde cada una de sus dimensiones.

Cuando se les solicitó que relataran en forma amplia, a que se dedicaban, para luego contarnos qué tareas realizaban en la generalidad de las entrevistas se mencionó de forma sistemática el carácter colaborativo de las mismas.

*“Bueno, hacemos los ingresos, los egresos, todos los trámites que tienen que ver con ascensos, con cambios de grados, eventualmente algún cambio de escalafón. Todo el registro ese, lo llevamos en personal y una buena parte de eso, es lo que se llama presentismo, que es, digamos, el **contralor más fino** diario de los funcionarios en los distintos departamentos. Básicamente es eso, **somos pocos**.”* (Entrevista 1)

*“...también me dedico a **creación de expedientes**, y también **la ayuda** de la parte de concursos que no, no hago específicamente concursos, pero sí, ayudo a mi compañero.”*(Entrevista 7)

*“En realidad, el trabajo de personal no es que tenga tareas asignadas, específicas, sino que **todos hacemos todo, básicamente**.”*(Entrevista 3)

*“Yo no estoy en particular en la parte de licencia, pero digo, eso, los compañeros que están acá al lado, **yo creo que igual en cierta manera trabajo conjuntamente con ellos**.”*(Entrevista 6)

Configurando, de esta forma, características que difieren de los paradigmas clásicos de organización del trabajo, queda de manifiesto que estamos analizando ámbitos laborales cuyo principal producto es inmaterial, dado la actividad de servicios que realizan. Pero también, se evidencia a raíz de estas afirmaciones el carácter interactivo del trabajo *“Por tanto, por medio de esta mirada sobre la dimensión cognitiva del trabajo, estamos incorporando también otras dimensiones inherentes al trabajo, dimensiones antes obscurecidas, como lo son la ética y la*

emocional. Ambas están muy vinculadas al carácter colectivo e interactivo del proceso de trabajo, al trabajo como interacción social, y, por ende, a la naturaleza compartida del trabajo y a la necesidad de afrontar las consecuencias de su esencia cooperativa.” (Quiñones & Van Rompaey, 2013:351).

Sin embargo, cuando avanzamos hacia las formas de organización del trabajo, se observa que siguen existiendo elementos rígidos pertenecientes a los modelos tradicionales, cómo las relaciones jerárquicas, con una marcada estructura vertical, donde las jefaturas coordinan y planifican los procesos de trabajo dentro de cada oficina. De todas formas, es relevante señalar que surgen en los diferentes relatos, elementos que propios de modelos más actuales, donde la polivalencia y la flexibilidad laboral son moneda corriente. Conviviendo dentro de una misma institución diferentes modelos de gestión y organización del trabajo. “...*al ser pocos, nosotros tratamos de que todos sepamos hacer un poco de todo, o mejor dicho, que sepamos hacer todo.*”(Entrevista 1)

“No es que nadie nos diga que tenemos que hacerlo, lo hacemos directamente. Si hay cosas para hacer, se hace, guardar legajos, todo eso. Pero la parte de liquidación y todo eso si lo va organizando el jefe.”(Entrevista 3)

“Tenemos a principio de año una planificación anual mes a mes, con tareas que son repetitivas...acá todos hacen todo, o sea, no tenemos tareas que hacen solo algunos funcionarios, excepto historia laboral, que lo hacen las dos personas que son como más con mayor antigüedad y mayor solvencia.”(Entrevista 4)

“Bueno, somos varias personas. Es. Seis personas contando a mi jefa. Y si ella nos coordina, tenemos dos liquidadoras, más mi jefa también, que son los que pueden hacer los cálculos y decirle a la gente cuánto podría cobrar eso. Claro. Entonces, al ser ellas las únicas

personas que pueden hacer esa tarea, se dedican bastante a eso. También mucho la parte de asesoramiento”(Entrevista 5)

“Nosotros estamos organizados por tareas. Somos cuatro, donde yo trabajo es sección gestión, después está la sección personal docente, que son los compañeros que están (como te decía estamos repartidos en dos salones.) son los compañeros de al lado, que se encargan de la liquidación docente.”(Entrevista 2)

De igual forma, es conveniente señalar que los elementos mencionados anteriormente con respecto a la horizontalidad siguen estando presente en mayor o menor medida, dependiendo del servicio, mostrando un grado alto de heterogeneidad. Esto puede tener una explicación en la forma organizativa de la propia Udelar, la cual tiene una estructura descentralizada en lo que respecta a los distintos servicios.

De acuerdo a las percepciones del personal entrevistado, se puede señalar, que los cambios ocurridos en el proceso de trabajo, se relacionan, tanto a la modernización en las tecnologías de gestión como a modificaciones normativas. Se puede señalar que los cambios tecnológicos inciden directamente en la organización del trabajo. Un factor determinante en estas modificaciones fue la instalación de la modalidad de teletrabajo como forma de gestión devenida del estado de emergencia nacional sanitario “...el cambio más grande fue en la pandemia.”(Entrevista 3). Este quiebre en la normalidad trajo como consecuencia la aceleración en la implementación de nuevos sistemas. Obligando al personal a innovar en el uso de la tecnología para la concreción de sus tareas. El uso de la aplicación “Whatsapp” se menciona como una de las nuevas formas de comunicación trasladado a la laboral.

“Si, han existido cambios. Nosotros ahora estamos ... pasando por un proceso de cambio de programa de licencias, de uno que tiene ya muchos años a la incorporación de lo que es el presentismo y el ingreso de licencias en el programa SIAP, que es el programa madre

nuestro. (...) También la pandemia surgió lo que es el expediente, un cambio también en lo que es el programa de ingreso de expedientes y creación de expedientes, se pasó de un programa a otro, a uno más moderno. Eso surgió en plena pandemia y también lo que es sistema de certificaciones, a partir del año pasado, julio del año pasado, las certificaciones médicas ya no se ingresan a través de lo que es la DUS, la división universitaria de la Salud.”(Entrevista 2)

“...la tarea en sí es la misma, o sea, (...) la persona viene a tomar posesión. Esto es lo mismo desde hace diez años que yo entré hasta ahora. Digo, si se cambia la manera de cómo se ingresa al sistema la información y las herramientas que a veces se usa para ese ingreso.”(Entrevista 6)

“...todo el tiempo estamos cambiando, y más por el tema de las nuevas normas, los nuevos comunicados (...) con el EXPE que nosotros en el año 2020 empezamos con teletrabajo y en ese momento arrancó el tema del EXPE y se hizo electrónico, nosotros lo llevamos a papel y bueno, eso desde lo personal a mí me gustó mucho.”(Entrevista 7)

Cómo se mencionó en el apartado teórico, pensando las competencias desde los objetivos o fines más que desde las tareas, queda de manifiesto en las entrevistas esta orientación, dado que la pandemia obligó modificar la forma en que se realizaban las tareas y se organizaba el trabajo, pero la finalidad del mismo se siguió cumpliendo.

En general los cambios tecnológicos han sido recibidos de buena manera por el personal, porque los mismos implican reducción de papel, lo cual trae aparejado una menor cantidad de tareas de archivo de documentos y atención presencial. Esto disminuye los tiempos de ejecución de las tareas. En algunos casos se menciona el aumento de volumen de trabajo a raíz de la implementación de nuevos sistemas informáticos que sustituyen sistemas antiguos o directamente eliminan formas de labor manual. Según el personal entrevistado, este aumento

en el volumen de tareas se debe a una mala gestión del cambio a la hora de la implementación. *“...los cambios en realidad a veces son para mejorar lo que lleva todo un proceso en realidad de adaptación y de y no siempre dan como resultado una mejora en los procesos, sino que, bueno, hemos tenido problemas algunas veces que no te resuelve lo mismo que resolvía cómo se resolvía antes.”*(Entrevista 4)

Una explicación a estas situaciones puede tener que ver, nuevamente, con la forma de gobernanza descentralizada de la Udelar, en tanto las oficinas de personal de los diferentes servicios articulan su gestión entre la DGP y su Decanato correspondiente, generando un grado de autonomía que puede ser positiva en lo que respecta a la gestión diaria, pero que, al mismo tiempo, genera distancia con los lineamientos de la gestión central.

En virtud de lo que se viene desarrollando, la incorporación de los cambios en los procesos de trabajo, principalmente aquellos de índole tecnológico ha determinado para el personal entrevistado la demostración de sus competencias profesionales, desarrollando las mismas en contexto cambiantes, potenciados por la pandemia. La incorporación del teletrabajo genera un cambio fundamental, que tiene que ver con la concreción de los mismos fines, pero en un medio completamente nuevo, ejecutando tareas a distancia, a través de herramientas digitales.

“...en plena pandemia nos dimos cuenta de varias cosas. Nosotros teníamos una máquina que está conectada a internet, no está conectada a nada, tiene un programa DOS la cual es nuestra base de datos. Vos venías y todos los datos de cómo podemos encontrar el expediente físico o electrónico a veces estaba ingresado en esa máquina. Entonces claro, en plena pandemia no teníamos acceso a la máquina, por suerte, casi siempre había alguien en la oficina. Podías llamarlo.”(Entrevista 5)

La adaptación al cambio, al manejo de situaciones cambiantes, innovando en para la concreción de los resultados trazados por la organización evidencia el desarrollo que presenta el personal entrevistado.

Lo interesante del contexto de pandemia radica en la posibilidad certera de ahondar sobre las habilidades digitales, dado que desde la narrativa los entrevistados fueron capaces de reflejar sus percepciones respecto a este tipo de competencias más fácilmente. Dado el tipo de actividad llevada a cabo por las oficinas de personal, aquellas habilidades digitales operativas se encuentran absolutamente incorporadas por el personal entrevistado. Básicamente no existen oficinas excluidas del uso de las TIC's, y en ninguna de las entrevistas se mencionó situación alguna donde algún miembro del equipo no se desempeñará a través de estos medios. Por tanto, se da por descontado que las operaciones básicas están completamente incorporadas por el personal en estas oficinas. Esto se evidenció también cuando respondieron acerca de las tareas desarrolladas, dado que mencionan entre sus tareas las operaciones con herramientas digitales en su totalidad.

Ahora bien, a partir de lo anterior importa considerar los elementos que surgen cuando profundizamos en el desarrollo de estas habilidades. Según las percepciones recabadas, se puede afirmar que el personal no tiene una visión crítica sobre las operaciones de búsqueda de información, ni respecto a las fuentes de la misma. Esto se da en mayor medida por las limitantes de acceso a sistemas exógenos que existen en los ámbitos laborales. El personal se limita a realizar operaciones en los sistemas propios de Udelar y en menor medida en aquellos que pertenecen a organismos gubernamentales. En mayor medida, sus preocupaciones pasan por la calidad de la información, entendiendo que a partir del uso de los sistemas informáticos actuales se reducen errores, duplicaciones, y extravíos de la misma. Se evidencia un desarrollo interesante sobre sus habilidades de manejo de la información, prefiriendo los medios digitales, dado la trazabilidad que se logra a través de estos.

“Entonces DGP lo que hace es solicitar esa información, nosotros lo que hacemos es a través del programa SIAP, que es el programa de liquidación de haberes y de base de datos de los funcionarios, lo que hacemos es hacer determinadas gestiones, cargar archivos, etc. y lo cargamos a lo que es el sistema de RVE del SeCIU que es el Centro Informativo de la Udelar. Es más que nada para recabar información para ver el estado de la cantidad de funcionarios, etc., de la Udelar que le pide la ONSC.”(Entrevista 2)

“En el tema de expediente electrónico redujo muchísimo lo que era papel. Es mucho más fácil hacer un seguimiento, no existe eso de, se perdió el expediente.”(Entrevista 4)

Cómo se menciona anteriormente, dado el tipo de tareas realizada, y los resultados que se requieren por parte de la organización para las oficinas de personal de los diferentes servicios, la creación y modificación de contenido a través de medios digitales pasa, en su generalidad, por el procesamiento de información. Esto implica un desarrollo de habilidades digitales propias de la ejecución de este tipo de tareas, dado que son capaces de buscar, seleccionar, procesar y evaluar (Van Dijk, 2014) la información en los sistemas que utilizan.

Cuando se indaga sobre la comunicación en la vida laboral, la misma a través de los medios digitales es percibida de forma positiva, dado que permite la coordinación entre el equipo y mejora el trabajo con respecto a otras oficinas y dependencias en virtud de la celeridad de este tipo de comunicación.

“Bueno, ahora es mucho más fácil porque a la gente le decís mándamelo por WhatsApp y eso si saben hacerlo.”(Entrevista 5)

El principal medio digital de comunicación es el correo electrónico, aunque en algunos casos se menciona el uso del WhatsApp como forma de comunicación en el equipo de trabajo, pero también para el envío y recepción de comunicaciones con el público, no surgiendo otro tipo de herramientas, como redes sociales, etc., esto varía enormemente según la oficina.

Sin embargo, fijando la atención en el correo electrónico es donde encontramos una situación peculiar, dado que el correo institucional utilizado para el desempeño de la función en todos los casos es el correo grupal de la oficina, no identificando el correo personal institucional como mecanismo para el cumplimiento de las tareas. La visión al respecto se encuadra en el hecho de la grupalidad vista como un elemento primordial, entendiendo al uso del correo personal institucional como una forma de comunicación, en algunos casos, entre la institución y el personal para temáticas estrictamente individuales. En algún caso inclusive ni siquiera cuentan todos los integrantes de la oficina con un correo personal institucional. Pero esta no es la única apreciación interesante, sino que una vez más queda en evidencia el carácter descentralizado de la gestión de la Udelar, en el hecho de que no se utiliza por los diferentes servicios un dominio “@udelar.edu.uy”, cada servicio tiene su propio dominio, y las oficinas adhieren al mismo.

“En la oficina el único que tiene mail personal e institucional soy yo, y la verdad trato de no usarlo, lo usan más que nada mis superiores conmigo y bueno, yo voy por esa vía, pero si no siempre el institucional de la sección.”(Entrevista 1)

Las dimensiones que corresponden a la seguridad y resolución de problemas, tienen un desarrollo distinto cada una de ellas, en cuanto que, para poder solucionar cualquier tipo de problema técnico que tenga una raíz en las herramientas informáticas se necesita gestionarlo a través del servicio técnico. Esta característica genera un grado de dependencia tal que el personal está obligado a resolver este tipo de problemas a través de un tercero, esto no quiere decir que no puedan intentar solucionar en la medida de las posibilidades problemas sencillos o de dificultad muy baja. Las percepciones que existen respecto de la seguridad asociada a los medios digitales, es relevante, en la mayoría de las entrevistas se evidenció una clara preocupación e interés por los elementos de seguridad como, por ejemplo, las contraseñas

seguras, no compartiendo las mismas. También se hizo mención al reporte de correos maliciosos.

“...nosotros tenemos un servicio de soporte informático acá en facultad que es la que se encarga de, por ejemplo, si llega a haber algún hacker, es la que se encarga de resolverlo. O cuando hay un problema de que la computadora está lenta o hay que formatearla o lo que sea. Problemas que haya de software, hardware o de seguridad siempre está atrás lo que es el soporte informativo de la facultad. Respecto a mis contraseñas, no las comparto con nadie.”(Entrevista 2)

En términos generales el personal entrevistado tiene un desarrollo aceptable de sus habilidades digitales, se evidencia en la concreción de los objetivos de las oficinas, en el normal funcionamiento de estas, superando positivamente el periodo de pandemia donde se vieron obligados a profundizar estas competencias junto con otras. En el mismo sentido, tienen una percepción positiva sobre el uso de las TIC's en el ámbito laboral, percibiéndolas como herramientas que mejoran tanto la calidad del trabajo como la productividad de las oficinas.

Sobre la capacitación, tienen una percepción aceptable de la misma, de igual forma entienden que se debería profundizar en esta. La misma se entiende como parte fundamental del acompañamiento en la incorporación de nuevos sistemas y modernización de la gestión.

“...siempre se puede buscar en que se puede mejorar la capacitación del funcionario. Capaz que más cursos, por ejemplo, me anoté a uno que me interesaba realmente, era de Calc avanzado porque es lo que más uso diariamente, y no había cupos. Quizás a lo mejor con más regularidad, no sé, o abrir más cupos, si bien hay varios cursos.”(Entrevista 6)

Análisis Documental

Para relevar información que ampliara el conocimiento sobre la organización del trabajo, las habilidades requeridas y como se fomenta el desarrollo de las mismas es que entre

las actividades acordadas en el plan de trabajo se detalla el relevamiento documental como posible aporte para el análisis brindando una perspectiva propia de la institución, los documentos relevados describen competencias, detallan tareas y funciones, relaciones laborales, así como los planes de formación y desarrollo, pero también datos sobre las instancias de capacitación llevadas a cabo, donde por ejemplo se puede identificar la relevancia que la institución le da a las competencias digitales.

Descripción de Cargos

En su portal web la DGP divide dentro del personal administrativo cuatro niveles (Director de División, Director de Departamento, Jefe de Sección y Nivel Operativo), nos enfocaremos en el análisis documental sobre la Descripción de Cargos del personal administrativo de nivel operativo.

La Descripción del Cargo se estructurada de la siguiente forma; características; propósitos; competencias generales; funciones principales; relaciones de trabajo; requisitos.

En cuanto a la generalidad del documento, vemos, que no solo su estructura sino, el detalle de cada uno de sus componentes arroja una visión integral acerca del perfil de los funcionarios.

- Si observamos el propósito, se hace referencia a tareas administrativas en sentido general identificándolas de forma tal que estas tienen un grado de adaptabilidad importante en cuanto a los cambios que pudieran existir en los procesos de trabajo, no solo de naturaleza tecnológica.
- Las competencias generales son un apartado amplio y abarcativo, no mencionando habilidades digitales de ningún tipo.

- En el apartado funciones principales se hace referencia en reiteradas ocasiones a los sistemas informáticos que se utilizan en las diferentes dependencias de Udelar. También se menciona la realización de determinadas tareas que se plantean en función de los objetivos de las áreas, lo cual alinea a este apartado con el de propósitos. Una de las funciones mencionadas está en sintonía con el Modelo de Atención Multicanal que se está desarrollando con el liderazgo del PRG, concretamente en la distinción entre la atención primaria y capacidad de derivación a los especialistas.
- Otra apreciación es la alineación con las funciones de los Prorektorados (enseñanza, investigación, extensión y/o gestión). Finalmente, en lo que respecta a la capacitación, se manifiesta la participación en aquellas actividades formativas propuestas, no especificando la posibilidad de que los funcionarios mantengan una actitud propositiva respecto a estas actividades, de alguna manera, limitando la posibilidad de abordar emergentes respecto a la detección de necesidades de capacitación.
- De acuerdo a la integralidad que mencionamos anteriormente, en el apartado de relaciones de trabajo, se evidencia el relacionamiento desde el punto de vista vertical, así como aquel que se mantiene dentro de una misma línea de jerarquía. Dejando de manifiesto el carácter vincular del trabajo, en tal sentido, este documento coloca desde un primer momento al funcionario dentro de un sistema de relaciones sociales dado que la actividad laboral es *“interacción social de manera inmediata o mediata, con sus componentes materiales y subjetivos”* (De la Garza, 2010:122)
- En el apartado sobre requisitos se hace mención explícita a la necesidad de tener conocimientos en el manejo de herramientas informáticas y los sistemas que dan sustento a la gestión de las diferentes áreas.

- El documento describe de forma detallada las competencias en juego en el desempeño de las tareas, no incluyendo las habilidades digitales. Aunque se menciona en repetidas oportunidades los sistemas informáticos utilizados por Udelar, aquellas competencias necesarias para el desarrollo de las tareas vinculadas a las TIC's no se jerarquizan de forma tal de quedar incluidas en este documento.

Estadísticas básicas

La Dirección General de Planeamiento (DGPLAN) elabora un documento anual donde presenta datos estadísticos, con el fin de aportar “*un conjunto de información que facilite el conocimiento, la comprensión y el análisis del accionar universitario*” (DGPLAN – Udelar, 2022, pág. 9), dentro de este, hay un capítulo destinado a la gestión que tiene un apartado específico sobre la capacitación brindada al personal técnico, administrativo y de servicios (TAS).

Este documento presenta la información categorizadas según áreas de competencias, identificando tres categorías. Área de capacitación y formación técnica específica, área de capacitación y formación en comunicación y área de capacitación y formación para la conducción de la gestión universitaria integral.

Dentro del área de capacitación y formación técnica se identifican tres subáreas que son: programa de aprestamiento para el uso de tecnología; programa de capacitación en informática; programa de capacitación en sistemas horizontales de gestión. Todos ellos enfocados en temáticas vinculadas al uso de TIC's.

Cada uno de esos programas, contiene capacitaciones que abordan diferentes aspectos de las habilidades digitales. Aquellas que atañen al manejo de herramientas transversales, cómo procesadores de texto, planillas de cálculo, etc. Otras centradas en las herramientas que posibilitan la comunicación cómo la videoconferencia y finalmente todas aquellas centradas

en los sistemas de gestión utilizados por la Udelar. Sorteando, según este enfoque, etapas primarias de las habilidades digitales, eso implica, por un lado, que se da por asumido la incorporación previa de estas habilidades, en segundo lugar, no se visualizan instancias de desarrollo de habilidades en una etapa anterior, enfocadas en funcionarios que no cuenten con este tipo de competencias desarrolladas.

Otro aspecto relevante es la modalidad de las capacitaciones con un porcentaje mayoritario de cursos brindados de forma virtual. Dado que estos datos corresponden al año 2020 tenemos que incorporar al factor de la pandemia como variable interviniente y explicativa, recordando que en general la Udelar pasó a desempeñar su actividad, en su mayoría, en modalidad online. La modalidad de alguna forma coincide con la falta de capacitaciones para niveles primarios de habilidades digitales, o sea, el conocimiento de botones entre otros. Esto también puede ser explicado por la pandemia en el entendido de que tales capacitaciones no pudieron ser realizadas en virtud de la necesidad de incorporar la modalidad virtual.

Otro punto relevante que se puede destacar de este documento radica en la importancia relativa que se les da a las competencias digitales, dado que, del total de asistentes a capacitaciones, encontramos que un 33% corresponden a los tres programas mencionados anteriormente.

Analizando comparativamente con el documento sobre Descripción de Cargos podemos ver la falta de correspondencia que existe en cuanto a las competencias necesarias para el desempeño de los cargos administrativos. Mientras que alrededor de una tercera parte de las asistencias a capacitaciones corresponden al desarrollo de habilidades digitales, las mismas no son mencionadas como requeridas para el cargo, como competencias propiamente dichas, con la salvedad de que se mencionan mayoritariamente entre las funciones a desarrollar.

Un aspecto a destacar es que dentro del área de capacitación y formación en comunicación encontramos una capacitación enfocada en la gestión de equipos y organizaciones en el contexto de teletrabajo. Podemos inferir que este curso tiene un enfoque que radica en un aspecto ulterior en el desarrollo de las habilidades digitales, podríamos suponer que implica el uso estratégico de las habilidades digitales.

Cabe mencionar que no solamente los programas enfocados en temáticas vinculadas a TIC's fueron realizados en formato virtual, sino que el resto de capacitaciones casi en su totalidad fueron llevadas a cabo a través de esta modalidad. Esto ocurre en gran medida dado el hecho de que la Udelar cuenta con un Sistema de Gestión de Aprendizaje (LMS) propio, este se encuentra operativo e implementado desde años atrás para dar soporte a la función educativa de la universidad. Esto implica también el grado importante de desarrollo de las competencias digitales dentro de los funcionarios, contando, cuanto menos, con las capacidades necesarias para poder capacitarse a través de los medios digitales.

Plan de Capacitación y Formación

El Instituto de Capacitación y Formación (ICF) elaboró un documento denominado Plan de Capacitación y Formación, que, según el cronograma de actividades, comenzó en el año 2020 tanto con la planificación y diseño, y a lo largo de los años 2020 a 2022 se llevaría a cabo la ejecución, dejando para el año 2023 la evaluación general del plan.

En este documento se detallan los lineamientos, objetivos, enfoques, estructuras de la capacitación, entre otros, de cara al periodo mencionado.

Es manifiesta la alineación del presente documento con los lineamientos estratégicos trazados por el PRG, orientando el mismo en procura del desarrollo de competencias tendientes a la mejora de la gestión desde un punto de vista integral.

Se menciona entre sus objetivos específicos “*Fortalecer el desarrollo de la Plataforma Educativa y el sitio web del ICF para la comunicación y la ejecución de acciones educativas semipresenciales y a distancia*” (ICF, 2022:5), fomentando el desarrollo de las habilidades digitales, potenciando la capacitación a través de herramientas mediadas por TIC’s.

En lo que, respecto al enfoque pedagógico y metodológico, se menciona en reiteradas oportunidades la necesidad de contar con diversidad de dispositivos de capacitación tendientes no solo a acompañar la transformación organización de la universidad sino también a atender las necesidades de dispersión geográfica de su personal. Es relevante señalar esta orientación en el entendido de que por ejemplo las modalidades deben estar alineadas con la disponibilidad de tiempo de los funcionarios para la realización de instancias de capacitación así cómo tener en cuenta la heterogeneidad locativa para la realización de instancias presenciales. Potenciar las habilidades digitales del personal, incide directamente en la posibilidad de capacitarlos en otras competencias a través de “*dispositivos tecnológicos*” (ICF, 2022:6).

En tal sentido este documento menciona el trabajo llevado a cabo por el ICF en cuanto al desarrollo de diferentes recursos incorporados en la plataforma educativa con la cual cuenta la universidad, hablamos de la LMS mejor conocida como Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). Propiciando el avance en dispositivos basados en TIC’s cómo forma de llevar adelante los procesos de formación continua del personal. Esta herramienta tiene una doble característica, por un lado, genera capacitación a través de las TIC’s para diversas temáticas, desarrollando una generalidad de competencias en el personal, lo cual a su vez promueve el propio progreso en la incorporación de las habilidades digitales, potenciando estas últimas. A lo largo del documento se mencionan una serie de líneas de acción tendientes a profundizar en este sentido, dotando de recursos al ICF y promoviendo estas modalidades de capacitación. Tendiendo siempre al uso de medios digitales de código abierto.

Respecto a las áreas de contenidos se destaca el “*Área De Capacitación Y Formación Técnica Y Específica*” dentro de la cual se detallan una serie de cursos tendientes al desarrollo, entre otras, de las habilidades digitales para el desempeño de las funciones propias del personal. Fortaleciendo, por ejemplo, las capacidades en el uso de los sistemas informáticos que dan soporte a la gestión de la universidad.

Conclusiones y Recomendaciones

Del diálogo producido de los tres productos obtenidos a través del desempeño de esta pasantía con los objetivos fijados en el Plan de Trabajo se desprenden una serie de conclusiones y recomendaciones que se abordan a continuación.

Conclusiones

- En referencia al estado de situación de las competencias digitales de los funcionarios de las oficinas de personal de los diferentes servicios, se puede mencionar que se evidencia que estas habilidades se encuentran desarrolladas en la generalidad del personal superando de este modo etapas básicas o primarias de las mismas, quedando de manifiesto en las entrevistas llevadas a cabo, así como en los resultados que arrojan los datos sobre la gestión de la capacitación, comprendidos en el documento Estadísticas Básicas, elaborado por la DGPLAN. De igual forma, el enfoque promovido por el ICF fomenta el desarrollo de este tipo de habilidades, incursionando en un curso sobre alfabetización digital, lo cual es fundamental pensando en personal que no tenga desarrolladas estas habilidades.
- Existe en el personal percepciones positivas respecto a la incorporación de la tecnología a los procesos de trabajo. Esto incide en la organización del mismo, promoviendo la calidad en los productos y la productividad de las oficinas. Del mismo modo, elementos como la cooperación y comunicación entre los diferentes ámbitos es otro punto visto

cómo positivo. De igual forma se percibe cierto malestar en la implementación de algunos sistemas. La percepción de lejanía entre los ejecutores de estas herramientas y los tomadores de decisiones se manifiesta en reiteradas oportunidades.

- Respecto a las necesidades de capacitación se evidencia una preocupación manifiesta, a través de diferentes documentos, por parte de la organización en lo que respecta al desarrollo de habilidades digitales. De igual forma esta iniciativa no es conocida en su totalidad por el personal.

Recomendaciones

- Sería importante incluir las competencias digitales en las descripciones de los cargos, dándoles la relevancia que adquieren en la actualidad con la transformación organizativa promovida por el PRG. Así mismo, con motivo de la implementación del Modelo de Atención sería aconsejable profundizar en un relevamiento sobre habilidades digitales de los recursos humanos asignados a las tareas de atención, en el entendido que la misma no solo se puede desarrollar a través de medios digitales, sino que la atención presencial requiere inevitablemente soporte en tareas mediadas por TIC's.
- Una buena práctica llevada a cabo a lo largo del año 2022 fueron los encuentros sobre gestión promovidos por el PRG, estas instancias propician el entendimiento de procesos llevados a cabo por la organización en su conjunto en lo que refiere a transformaciones de diversa índole. Sería recomendable continuar en esta línea de trabajo que permite al personal intercambiar entre diferentes actores y miembros de la Udelar enriqueciendo la práctica laboral.
- La elaboración de planes de capacitación por ámbitos podría ser una buena forma de detección de necesidades de desarrollo de competencias en un grado mayor de

acercamiento y descentralización. Otra idea interesante a estudiar, podría ser la incorporación de currículas asociadas a cargos, de modo tal que para un mismo cargo (sin importar el servicio) se deban completar determinadas capacitaciones, a la vez que estas currículas estén asociadas a competencias de modo tal que reducir la brecha para esta habilidad puntual tenga varias opciones de cursos. Del mismo modo se aconseja seguir trabajando y profundizando los diferentes recursos educativos en la EVA.

CAPÍTULO III

Autoevaluación del Centro Receptor

Primeramente, es necesario mencionar el carácter interdisciplinario del equipo de trabajo que forma parte del PRG. A partir de esto entiendo mi pasaje por este equipo cómo un espacio de enriquecimiento personal y profesional. Este equipo liderado por el Prorector de Gestión el Dr. Luis Leopold no solo está conformado por profesionales y docentes con amplia trayectoria, sino que el equipo se conforma por un grupo de estudiantes universitarios que se encuentran desarrollando una pasantía profesional.

Repasando el comienzo de la propia práctica, puedo reflexionar respecto a la modalidad elegida en su momento para el desarrollo de la misma. El plan de trabajo indicaba una carga horaria de 18 horas semanales, y modalidad mixta, combinando virtualidad y presencialidad. En aquel momento el equipo estaba volviendo a una modalidad plena de presencialidad, pero con una agenda de reuniones virtuales intensa, esto generaba un grado de desconexión importante con el equipo, y se resolvió tener un mayor número de instancias presenciales. A partir de este cambio, el cual ocurrió la primera o segunda semana del desarrollo de la práctica, el grado de involucramiento con la institución, así como con los integrantes del equipo fue aumentando sustancialmente.

Existieron instancias mensuales donde se reunía el equipo completo donde se reflexionaba sobre los avances en las diferentes líneas estratégicas, así como los proyectos puntuales. Del mismo modo se realizaba una exposición a cargo de un integrante sobre una temática concreta. Una de ellas, fue la desarrollada por el sociólogo Franco Pisano, quien disertó sobre gestión del cambio. Mientras que la última donde tuve participación expusimos dos pasantes respecto a nuestra experiencia y avances en las actividades desarrolladas.

Para finalizar es necesario mencionar la riqueza que generan estos ámbitos de intercambio, donde existe un trabajo de constante reflexión. La modalidad de trabajo que tiene el PRG es una de las características más destacables respecto a esta práctica, dado la modalidad de intervención en diferentes ámbitos aportando desde cada área del saber académico. Por tal motivo el espacio generado por el PRG para el desarrollo de prácticas profesionales denominado “Espacio G” (página PRG) es una instancia que debe seguir fortaleciéndose y ampliándose.

Autorreflexión vincular

A lo largo del desarrollo de la práctica se generó un vínculo muy positivo con el resto del equipo que forma el PRG. Pero esta historia no comenzó en el desarrollo de la pasantía. Sino que tiene un componente anterior, en los intercambios generados en la elaboración del plan de trabajo, donde la vinculación con la tutora, y las contrapartes designadas por el PRG para trabajar en este plan fue generando una confianza que se extendió en el tiempo y me permitió transitar de forma satisfactoria mi práctica.

Tanto la responsable designada para acompañarme en este trayecto, la socióloga Cyntia Buffa, quien es la referente de la línea “Tecnologías de Gestión y Gobierno Abierto”, así como la referente de la línea estratégica de “Transformación Organizativa”, la psicóloga Lucia Laviano, fueron pilares para mi integración en el resto del equipo, conformado como lo

mencioné anteriormente, por profesionales y docentes así como pasantes. En tal sentido cabe mencionar a dos compañeras estudiantes de la Licenciatura de Desarrollo de la Facultad de Ciencias Sociales cuyo intercambio constante fue sumamente positivo.

Quiero mencionar también al propio Prorector, que en todo momento mantuvo una línea de comunicación abierta y colaborativa, interesándose constantemente en mi evolución a lo largo del desarrollo de la pasantía.

Este excelente trayecto en lo vincular, reforzó enormemente mis conocimientos sobre la Udelar, de este modo, enriqueció enormemente mi trabajo de campo, para el cual el equipo colaboró en forma permanente para contactarme con los referentes necesarios dentro de la institución.

Cómo reflexión final respecto a este apartado, debo expresar mi preferencia por este tipo de instancias de egreso, en el entendido que, en la práctica profesional, en el intercambio con los otros, con sus saberes y experiencias es donde se terminan de delinear y desarrollar las competencias profesionales requeridas por un profesional universitario.

Bibliografía

Alonso, Luis E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Editorial Fundamentos, Madrid, 1998. Pág. 91

Bensusán, G. (2017). *Nuevas tendencias en el empleo: retos y opciones para las regulaciones y políticas del mercado de trabajo*. En G. Bensusán, W. Eichhorst, J. M. Rodríguez (Ed.). *Las transformaciones tecnológicas y sus desafíos para el empleo, las relaciones laborales y la identificación de la demanda cualificaciones* (pp. 81-171). CEPAL: serie Documentos de Proyectos.

De la Garza Toledo, E. (2010) *Hacia un concepto ampliado de trabajo. Del concepto clásico al no clásico*. Editorial Anthropos, UNAM, México. Cáp. VI y VII.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-06362012000100008
5/02/2019-

DGPLAN – Udelar (2022). Estadísticas básicas 2020. Montevideo. Universidad de la República. <https://planeamiento.udelar.edu.uy/publicaciones/estadisticas-basicas/>

Dodel, M. & Brandino, L. (2021). *Competencias digitales: cómo se definen, entienden y miden* (Working Paper N°1 Grupo de Trabajo de Ciudadanía Digital, Uruguay).
<https://doi.org/10.22235/cd/md.lb/2021>

Instituto de Capacitación y Formación. (20 de mayo del 2022). *Plan de Formación y Capacitación* 2020-23
http://www.capacitacion.edu.uy/files/institucional/PlanICF_2020_2023_vfinal-v4.3.pdf

Prorectorado de Gestión – Udelar. (29 de abril del 2022). *Primer encuentro sobre Gestión Universitaria Integral: Gestión y Enseñanza*.
<https://gestion.udelar.edu.uy/eventos/primer-encuentro>

Prorectorado de Gestión Udelar. (20 de mayo del 2022) Formulario de relevamiento_OCE. <https://gestion.udelar.edu.uy/form/formulario-de-relevamiento-oce>

Quiñones, M & Van Rompaey, E. (2013) *Las dimensiones descuidadas del trabajo*. En: *El Uruguay desde la Sociología XI*. /Alberto Riella, coordinador. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Montevideo: UR.FCS-DS, Pág. 347-359.)

Mertens, L. (1996) *Competencia laboral: sistemas, surgimiento, modelos*. Montevideo: CINTERFOR-OIT.

<https://www.oitcinterfor.org/publicacion/competencia-laboral-sistemas-surgimiento-modelos> -5/02/2019-

Novick, M. (2003). *La transformación de la Organización del Trabajo*. En: De la Garza, E. (coord.). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE, México D.F.

Valles, Miguel S., “Técnicas Cualitativas De Investigación Social - Reflexión Metodológica Práctica Profesional. “Editorial Síntesis, Madrid, 1999.

Van Dijk, J. A. G. M., & Van Deursen, A. J. A. M. (2014). *Digital skills: unlocking the information society*. (Digital education and learning). Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/9781137437037>