

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN DESARROLLO

Informe de Pasantía

El rol de la capacitación en la gestión universitaria

María Victoria Cesano
Tutores: Javier Taks y Luis Leopold

2022

Agradecimientos

A mis queridas hermanas, a mi madre y a mi padre que estuvieron junto a mí apoyándome incondicionalmente.

A mi pareja, por confiar en mí y animarme a superarme constantemente.

A la Universidad de la República.

¡A todos y todas, muchas gracias!

Índice

Resumen	3
Introducción	4
Referencias conceptuales básicas	9
Desarrollo de la pasantía LED	11
Actividades de la pasantía	12
Justificación de la pasantía	14
Proyectos	17
Feria Modo Udelar 2020	17
Espacio G	19
Programas de capacitaciones	28
Reflexiones finales	35
Bibliografía	40
Anexos	46
Anexo I: Espacio para practicantes y tesistas	46
Anexo II: Programas de capacitación para la gestión	69
Esquema de diseño de curso de capacitación a secretarías ejecutivas	69
Esquema de curso de capacitación para direcciones y líderes	0

Resumen

El presente documento constituye el Informe Final de Pasantía realizado en el marco del Taller II de la Licenciatura en Desarrollo, dictado en Facultad de Ciencias Sociales (Universidad de la República, en adelante Udelar). Contiene la fundamentación de las actividades realizadas en el Prorectorado de Gestión de la Udelar (PRG), un repaso por el proceso de pasantía, principales resultados y finalmente algunas reflexiones.

Se describen las principales tareas realizadas en el ejercicio de pasantía, entre ellas los aportes para la ejecución de la primera edición de Feria Modo Udelar, actividad donde funcionarios y docentes presentaron a la comunidad universitaria en general diversos proyectos que vienen desarrollándose en los Servicios de la Udelar y desde el Ámbito Central. Estas tareas están vinculadas al diseño y a la planificación de proyectos puntuales, entre los que destacan la generación del “Espacio G” plataforma de encuentro entre estudiantes interesados en la gestión universitaria y otros proyectos relacionado al desarrollo de capacidades, trabajando sobre propuestas de programas de capacitación adaptados a las necesidades de la organización y a las exigencias de la coyuntura actual.

Al final, se reflexiona acerca de la contribución o no de estas actividades al desarrollo de la organización y de sus funcionarios.

Palabras clave: *capacitación, participación, organización, desarrollo, proyectos.*

Introducción

El presente informe es realizado en el marco de la pasantía realizada como modalidad de egreso de la Licenciatura en Desarrollo, Facultad de Ciencias Sociales, Udelar.

La Udelar es un ente autónomo con competencia en educación universitaria. Según su página web oficial, la Universidad Mayor de la República¹ fue inaugurada en 1849 (Universidad de la República, [UDELAR], s.f.).

La Udelar goza de autonomía desde 1958 con la instalación de la Ley Orgánica y es de carácter cogobernado, según el artículo constitucional 203. El Consejo Directivo Central (CDC) es su órgano rector y se conforma por los órdenes que componen a la organización: estudiantes, egresados y docentes (UDELAR, s.f.). En las elecciones universitarias, donde sufragan los órdenes, se definen los representantes de la Asamblea General de Claustro (AGC), los Consejos y Asambleas de Claustro de las facultades e institutos. Por elección directa en AGC se designan a los representantes del CDC, al rector de la Universidad, a los decanos de las distintas facultades y a los prorectores (UDELAR, s.f.).

La Udelar cuenta con cuatro prorectorados: enseñanza, investigación, extensión y gestión. Estos son los responsables de llevar a cabo las políticas definidas por el CDC, cuya máxima autoridad es el rector; los prorectorados trabajan en articulación con los servicios, las áreas y las comisiones. El Prorectorado de Gestión, al igual que los prorectorados de enseñanza, investigación y extensión, se crea en el año 1999. Hasta 2019 recibía el nombre de *Prorectorado de Gestión Administrativa*, su nueva denominación “Prorectorado de Gestión” (PRG) refleja algunos de los cambios que han tenido lugar en este ámbito (según Resolución N.º 20 del CDC del 17/12/2019 (Exp. 001010-000663-19)). Dicha modificación se realizó, según palabras del prorector Dr. Luis Leopold, con la finalidad de acompañar el cambio hacia una Universidad “gestionada de forma integral” y “más ligada a propósitos”, ya que la gestión es concebida por el equipo de prorectorado actual como una forma de “hacer organización” y no únicamente de administrar recursos. Es importante detenerse en el significado de este cambio, dado que no implica únicamente un cambio de denominación sino que toma un sentido más amplio.

Para Kaplún (2014) la integralidad puede ser entendida y pensada como un movimiento instituyente en la universidad, como movilizador de cambios culturales profundos en los modos de hacer y en las funciones sustantivas de la organización. Kaplún (2014) considera que el término *integralidad* no es nuevo en el campo educativo, aunque sí es algo novedoso

¹ Actualmente Universidad de la República (Udelar).

el rol que ha empezado a ocupar en los procesos de transformación de la educación superior: “Se trata de integrar —en el sentido de articular— funciones universitarias, disciplinas y saberes. Esta triple integración no es fácil porque implica cambios culturales profundos. Implica un cuestionamiento a lo instituido, a las lógicas dominantes de la institución universitaria” (p. 15).

Si bien el término *gestión* deriva de la experiencia privada se trata de un concepto que denota un interés por cómo usamos los recursos para conseguir resultados y que, por lo tanto, contrasta con el supuesto foco procedimental y formalista de la “administración” (Aucoin, 1996, p. 496).

Latinoamérica tradicionalmente se caracteriza por acumular modelos administrativos basados en lo burocrático y centralista (Culqui Saldaña, C. E., 2018), que pierden vigencia en la actualidad pues las demandas cambiaron. Se debe entender por *burocracia* al conjunto de relaciones sociales de comando y obediencia que están jerárquicamente pautadas por reglas formales y explícitas, vigentes en el seno de una organización compleja (O’Donnell, G. 2008). En América Latina, sobre los años noventa, hubo una fuerte tendencia a modernizar la gestión educativa, a romper con ciertas lógicas y prácticas directivas de corte tradicional que requieren ser cambiadas, transformando las prácticas más convencionales por espacios propicios para la innovación (Morel *et al.*, 2007).

La Udelar se halla dentro de un contexto de constante cambio, como viene sucediendo a nivel regional con las organizaciones educativas. El carácter formativo de las universidades obliga a la organización a mantenerse vigente y actualizada, atenta al contexto y tendencias mundiales. Las organizaciones educativas hoy están en constante aprendizaje consigo y con su entorno; los ambientes de aprendizaje están en continua construcción desde una visión sistémica e innovadora, buscando transformación y desarrollo (Garbanzo-Vargas, 2015).

En marco de estas tendencias el actual Prorector de Gestión a partir del 1 de marzo de 2019 comienza a trabajar para elaborar un nuevo modelo de gestión para la Udelar (aún en construcción), reconociendo el proceso de cambio y de transformación transitado desde las últimas décadas. El diseño de dicho modelo se basa en la perspectiva integral de la gestión, lo que va acompañado por una fuerte reconfiguración de la producción de conocimiento en torno a la gestión universitaria. La capacitación y formación es valorada por el equipo de trabajo actual del PRG como esencial para la transformación organizativa, puesto que esta acompaña los procesos que se instalan desde la asunción de nuevos roles, de nuevas tecnologías, de la innovación en los procesos de trabajo y en las formas de trabajo. Dicho modelo pondera la democracia universitaria, la transparencia, el gobierno abierto, la

planificación, la gestión de procesos, la mejora continua, el desarrollo de capacidades, la gestión de la innovación, gestión del conocimiento y la organización en red encontrando en el centro lo que denomina este modelo como “Desarrollo social”.

El Prorector de Gestión Leopold es Doctor en Ciencias Sociales, Master en Gerontología Social y Psicólogo. Es una persona con vasta experiencia en el mundo de las organizaciones y en la Udelar como institución, habiéndose desempeñado durante años como Decano de la Facultad de Psicología. Además, dirigió como tutor la pasantía de grado de la que se desprende este informe. El equipo técnico-profesional que brinda tareas de apoyo al Prorector Leopold se formó entre 2019 y 2020, y es un equipo joven y profesional, junto con la secretaría de PRG, conformada por tres personas que brindan soporte a la tareas de gestión y de coordinación.

El trabajo en este ámbito se organiza en cuatro grandes lineamientos estratégicos, como forma de clasificar los programas y proyectos llevados a cabo, más allá de los evidentes vínculos entre sí y pese a que muchas de las actividades son transversales a todas las líneas estratégicas:

- *Transformación organizativa*: a cargo de la Licenciada en Psicología Lucia Laviano. Dentro de esta clasificación se encuentran los programas asociados al desarrollo y fortalecimiento de la gestión transversal, se impulsan proyectos vinculados a mejoras de infraestructura edilicia, se propone mejorar los modos de relacionarse a la interna de la organización, rediseñando organigramas y procesos de trabajo, al tiempo que promueve las formas de trabajo colaborativo y articulado.
- *Tecnologías de gestión y gobierno abierto*: bajo la responsabilidad de la Magíster en Estudios Organizacionales Cyntia Buffa. Esta línea, según la página web del PRG, tiene por objetivo repensar políticas universitarias para incentivar y facilitar el acceso a la información, promover la transparencia de los procesos de toma de decisiones y la rendición de cuentas, llevar adelante mejoras en los procesos de trabajo. Se basa en las siguientes orientaciones: simplificación, simultaneidad, modernización, *sistemas de sistemas* de la Udelar y alfabetización digital (Prorectorado de Gestión, [gestión.UDELAR], s.f.). Se abordan programas asociados a trámites en línea, implementación de expedientes electrónicos, sistemas de información y bases de datos.

- *Escuela de gobierno universitario*: línea coordinada por el Magíster en Ciencias Sociales del Trabajo, Alejandro Vignolo hasta mediados de 2021. Tiene como línea estratégica mejorar la capacitación y formación del funcionariado (docentes, funcionarias y funcionarios técnicos, administrativos y de servicio, pasantes, becarias y becarios). Se trabaja en el diseño de dispositivos de formación y promueve programas que incentiven la generación de capacidades de las y los funcionarios. Asimismo, propone fortalecer y adaptar los cursos existentes, crear dispositivos nuevos, articular la oferta de formación vinculada a la gestión, entre ellos los cursos impartidos en las Unidades de Educación Permanente, Instituto de Capacitación y Formación, y otros. Vinculada a esta área se encuentran las producciones realizadas durante la pasantía.
- *Gestión de campus*: a cargo de la Doctora en Sociología Política Mariana Leoni, se propone crear espacios de articulación transversales físicos y virtuales, programas de mejora de infraestructura para campus universitarios, gestión edilicia integral, desarrollo de software de georreferenciación universitaria, mejoras en la movilidad y en la integración.

Una vez presentadas las líneas y áreas de trabajo dentro del PRG, se considera pertinente aclarar los siguientes puntos:

- La pasantía se dio entre septiembre del 2020 y marzo 2021, en contexto de la pandemia mundial por Covid19, donde el trabajo en PRG se vio afectado, ya que muchas y muchos de las y los funcionarios de la Udelar se encontraban trabajando en modalidad de teletrabajo y ciertas actividades se vieron suspendidas o aplazadas. La mayoría de las actividades de la presente pasantía se efectúan en modalidad teletrabajo.
- Se culmina la actividad como pasante en marzo de 2021; a continuación, la organización extiende la invitación a participar en el mes de mayo y de forma activa en la formulación del proyecto denominado Comunidad de Prácticas, en calidad de estudiante practicante. Este no está integrado a este informe dado que el plazo estipulado para las pasantías de egreso del Taller II es de un máximo de seis meses.

- En junio de 2021, tras propuesta laboral realizada por Udelar, se comienza a trabajar en calidad de becaria en PRG en proyectos vinculados a la Escuela de Gobierno, ámbito donde desempeño funciones actualmente.

Referencias conceptuales básicas

A continuación se establecerán algunos conceptos planteados a lo largo del documento:

Gestión

El término *gestión* según la Real Academia Española proviene del latín *gestiō*; es un vocablo utilizado para referir a la acción y el efecto de gestionar y de administrar.

Por su vínculo con el término *administrar* se puede asociar a las ideas de gerenciar, gobernar, ordenar, organizar y suministrar. Para este caso, es pertinente diferenciar administrar a gestionar, mientras que administrar nos remite a dinamizar lo existente, sin salir del paradigma, en marco de las teorías clásicas de la organización, gestionar refiere a una serie de procesos de transformación que se dan en la organización educativa, con vistas a cambiar el paradigma mismo (Morel *et al.*, 2007). Gestionar es el conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados (Morel *et al.*, 2007). Gestionar una organización compleja como lo es la Udelar es construir un tejido de relaciones, procesos, ámbitos y actores con roles diversos, con diferentes dificultades y potencialidades.

Gestión universitaria

La gestión educativa es un concepto que data de los años sesenta en Estados Unidos, seguido por Reino Unido y alcanza a América Latina en los años ochenta (Morel *et al.*, 2007). Siguiendo la idea presentada por Morel *et al.* (2007) se entiende a la gestión educativa como aquella que tiene la responsabilidad de conducir y orientar a las instituciones educativas respondiendo a las necesidades educativas locales y regionales, disponiendo y organizando los recursos para obtener los resultados establecidos.

Por tanto, la gestión educativa conlleva hacer con otros, establecer objetivos, tomar de decisiones, la correcta implementación de acciones que permitan ejecutar prácticas que orienten hacia los objetivos propuestos y los emergentes, articulación con actores externos e internos y otras organizaciones, considerar al contexto local, al contexto regional y global.

Práctica o pasantía

Siguiendo la definición de Rama (2011), la pasantía es aquella práctica que se caracteriza por ser una actividad académica y no laboral, con supervisión, acreditada e incorporada en el currículo; se articula entre la universidad y las organizaciones. En algunos casos es una de las

formas de licenciamiento. Estas actividades favorecen al pasaje del “saber” hacia el “saber hacer” (Rama, 2011).²

Capacitación

La capacitación es entendida como aquel proceso de formación estructurado que no responde a modelos de enseñanza formales y tradicionales, donde el aprendiz cumple un rol pasivo frente a la posición activa del docente (Lodoño, 2012). Se utiliza el concepto *capacitación* como aquel que desarrolla las competencias de las personas, abarcando tanto la adquisición de conocimiento como el desarrollo de habilidades y actitudes. La capacitación amplía la perspectiva del aprendiz para observar su realidad y ser un participante activo en el proceso de desarrollo de su organización (Coronel, 2010).

Competencia

El concepto *competencia* hace referencia al “saber” en todas sus formas, que se manifiesta en la actuación efectiva donde se movilizan integradamente diferentes habilidades, conocimientos y actitudes. Son auténticas herramientas para pensar y actuar, se basan en un contexto y son de carácter disciplinario (Bruna y Villaroel, 2014).

² Dentro del PRG de gestión, la actividad académica y no laboral recibe el nombre de práctica. Mientras que las actividades laborales y remuneradas, que cumplen ciertas características son denominadas pasantías.

Desarrollo de la pasantía LED

La pasantía se presenta como una de las dos opciones de egreso de la Licenciatura en Desarrollo (LED). Consta del desempeño de una práctica educativa en una institución u organización definida por el tutor académico. En este caso, la actividad tiene lugar en el PRG de la Udelar. Se dio inicio a la práctica en el mes de septiembre de 2020, cuando se acordó y elaboró un plan de trabajo flexible para la estadía académica con duración de seis meses. El referente a cargo de la institución receptora donde se realizó la pasantía, tal como se comentó anteriormente, fue el Prorector Luis Leopold, mientras que la tutoría académica fue llevada a cabo por el docente de Facultad de Ciencias Sociales Dr. Javier Taks.

Durante los primeros encuentros se asistió presencialmente a la institución receptora, se presentó al equipo de trabajo y se coordinaron reuniones con referentes de cada línea estratégica para conocer la cartera de proyectos. Además, se presenció en calidad de observador reuniones de coordinación del equipo de PRG, así como encuentros generales denominados Jornadas de Articulación Estratégica, que tienen por objetivo fomentar la coordinación entre autoridades dependientes o vinculadas a los proyectos de PRG; a estos son convocados referentes de los Ámbitos Centrales y Servicios de la Udelar. Ellos permiten a las y los directores y equipos convocados conocer y realizar seguimiento al estado de los proyectos de cada lineamiento estratégico, ya que cada uno de ellos conlleva acciones transversales a toda la organización y se basan en interacción con otros actores. Para cada uno de los proyectos se conforman distintos grupos de trabajo donde se involucran directoras/es generales, funcionarias/os técnicas/os, administrativas/vos y de servicio (TAS) y docentes referentes en los temas a tratar, así como en algunos casos otras organizaciones públicas y actores sociales. Estas instancias de intercambio son valiosas para conocer cómo se tratan los problemas que puedan darse en distintos ámbitos, unificar criterios, evitar la duplicación de esfuerzos y acercar a las direcciones entre sí, además de aprender de las experiencias de otros/as. Como practicante permite conocer de forma general y desde distintas perspectivas los temas en agenda de la organización.

En segundo lugar las tareas desempeñadas como pasante fueron principalmente búsquedas bibliográficas y antecedentes, sistematizar las reuniones y organizar la información en formato proyecto. También fue importante acudir a una serie de reuniones frecuentes donde se dio la posibilidad de realizar aportes sustanciosos, permitiendo intercambiar y discutir acerca de los objetivos, de la fundamentación y de la metodología de las propuestas. Todas las sugerencias fueron compartidas por escrito, discutidas y mejoradas

en cada una de las reuniones. Su resultado se materializó en los informes internos entregados y de forma intangible en la participación y en los intercambios generados en reuniones internas de trabajo.

Actividades de la pasantía

En las primeras semanas se desarrollaron tareas de apoyo a la coordinación de la Feria Modo Udelar:

[...] actividad cuyo objetivo general es la promoción de acciones que construyan una mirada de gestión integral que permita el desarrollo de iniciativas más allá del evento generando sinergias y que den visibilidad a las experiencias llevadas a cabo dentro del ámbito por los funcionarios T.A.S de nuestra Universidad. (Sito web oficial de Prorectorado de Gestión, 2021)

El Prorector Luis Leopold plantea además la posibilidad de abordar durante la pasantía tres proyectos, de los cuales se seleccionaron dos.

El primero se dio en el marco de apertura y del acercamiento del PRG hacia la comunidad universitaria nacional. Trata de favorecer el intercambio con estudiantes, egresadas y egresados, y se establece como objetivo generar conocimiento en gestión universitaria y abrir las puertas de la organización para que las y los protagonistas tengan la oportunidad de conocer y valorar la gestión de la organización de la que son parte. Motivado por incrementar el conocimiento sobre gestión universitaria, el proyecto reduce el desconocimiento entre estudiantes de las funciones del PRG y la gestión universitaria, y favorece además la interacción entre grupos de estudiantes, egresadas y egresados con los ámbitos centrales de Udelar, más allá de los espacios cogobernados.

Se planifica un programa que convoca a estudiantes próximos/as a egresar de facultades e institutos Udelar, denominado como Espacio G. Dicho programa ha recibido a varios estudiantes (2 estudiantes en 2020, 6 en 2021 y 6 de 2022) con interés en estudiar sobre gestión universitaria integral en sus tesis de grado o posgrado, o de desarrollar prácticas académicas. En septiembre y octubre de 2020 el ahora Espacio G se encontraba como una idea incipiente, que reunión tras reunión fue tomando forma. Las prácticas de estudiantes se inauguraron con la estancia académica de Jocelyn Ferreira y quien escribe, Victoria Cesano, ambas estudiantes de la Licenciatura en Desarrollo. Para ese momento aún no se consolidaba el Espacio G.

Como producto tangible en febrero de 2021 se presentó un informe interno en el que se hallan los siguientes aportes: caracterización del programa, posibles objetivos, propuestas

metodológicas para la gestión de planes de prácticas-pasantías 2021, un mapeo de servicios universitarios y carreras de grado y posgrado, síntesis de las características de cada carrera seleccionada y su vínculo con los temas abordados en PRG, pros y contras del programa, reflexiones, etc. (ver Anexo I). El informe es presentado al Prorector, corregido y mejorado, se comparte con el responsable de la línea estratégica Escuela de Gobierno Universitario, Magíster Alejandro Vignolo, quien le dio continuidad al proyecto Espacio G y lo presenta a los servicios Udelar en marzo de 2021.

El segundo tema abordado trata de fortalecer las capacidades de las y los funcionarios TAS y docentes a cargo de tareas de gestión, para acompañar el cambio organizacional y favorecer el desarrollo de la Udelar. Se plantea realizar capacitación a funcionarias, funcionarios y docentes de distintos niveles, escalafones y grados de la organización. En primera instancia la población objetivo se limitó al funcionariado con tareas vinculadas a secretarías ejecutivas. En paralelo se diseñó otro programa que abarca a directores/as de institutos académicos. Se seleccionan dichos subgrupos dentro de la población “funcionariado” que desempeña tareas de gestión, por considerar que su trabajo es clave para el cambio en la organización. Responde, además, según las autoridades involucradas, a una demanda de capacitación persistente en la organización. Este programa se centra en fortalecer capacidades a través de cursos, valorándose también la posibilidad de generar de forma complementaria espacios donde lo enriquecedor sea el aprendizaje social, la interacción y el intercambio de experiencias y conocimiento no formal entre los actores.

Para emprender este proyecto se buscó bibliografía sobre tendencias en organizaciones modernas, educación en adultos y educación en trabajadores, el rol de la capacitación para el desarrollo de la organización, cambios en el mundo organizacional, innovación, el rol del líder para la transformación y como actor agente de desarrollo, el rol de la secretaría para la organización, la importancia de la comunicación organizacional, valores y principios del personal de confianza, etc. Se inició con un relevamiento de cursos de índole similar en el mercado y se presentaron propuestas de cursos adaptados a las necesidades actuales y específicas de la organización, considerando todas las características que hacen a la Udelar una institución única. Se hizo una breve caracterización del rol de las secretarías y de las direcciones modernas, cuáles son las capacidades y habilidades a desarrollar, elementos clave para capacitar en el cambio organizacional. Estas tareas se materializaron en dos informes sintetizados que más tarde fueron un aporte para la creación de los cursos de capacitación. En el caso del curso para secretarías, posteriormente se les dio continuidad y se creó un curso dictado en el Instituto de Capacitación y Formación.

Dentro de las opciones el Prorector planteó la posibilidad de abordar un tercer tema, que finalmente no fue emprendido. Se enmarcaba en el lineamiento de la transformación organizativa y buscaba aportar al rediseño de la gestión de ciertos ámbitos. Esto era posible planteando acciones que contribuyeran a ampliar y fortalecer la vinculación de la Udelar con el mundo y fomenten el intercambio entre instituciones de educación superior del mundo. Se convocaría a colaborar en tareas como traducir sitios web de páginas de facultades y servicios, creación de actividades formativas abiertas al público del exterior del país, diseñar y planificar cursos internacionales en formato espejo y generar cursos en común con otras universidades del mundo. Por otro lado, se proponía colaborar en la construcción de organigramas y planes de trabajo que contribuyan a organizar la institución de forma más sistémica. Este último punto se sitúa en el Servicio de Relaciones Exteriores. Se lo consideró como una idea valiosa e interesante, pero muy ambiciosa para una estada académica de seis meses y finalmente no fue seleccionada.

Justificación de la pasantía

Como estudiante de Desarrollo que optó por el módulo integral optativo de Gestión y Políticas Públicas se considera que una pasantía en este tipo de organización es altamente beneficiosa, como actividad formativa y como experiencia personal preprofesional. Durante la carrera se despertó el interés por los temas vinculados a la educación y se considera que culminar la LED con una pasantía en la principal institución terciaria del país es una gran oportunidad. Las instituciones de Educación Superior transmiten, distribuyen y generan conocimiento (Acevedo y Correa et al., 2020), que son necesarios para enfrentar los problemas del desarrollo.

La universidad como principal institución formadora de profesionales ha tenido y tiene, según datos del 2019 de la Dirección General de Planeamiento de la Udelar, la responsabilidad de formar y dotar de capacidades al 87 % de los profesionales activos del país. Las decisiones sociopolíticas que se toman en los ámbitos rectores de la Udelar y en los gobernados no escapan a los problemas que enfrenta la sociedad. Tal como lo presenta Bowen (1953, citado en R. Gaete Quezada 2011), la universidad tiene ciertas responsabilidades sociales, es deber de los gestores universitarios promover políticas institucionales para tomar decisiones deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad actual, teniendo un rol fundamental para el desarrollo local y regional. Las universidades aportan al desarrollo innovador, la formación de capital humano, la diseminación del conocimiento científico, organizacional y tecnológico entre otros (Acevedo

y Correa et al 2020), para lo cual es importante que las estrategias de gestión y el diseño de acciones de estas instituciones dimane a procesos de desarrollo.

El PRG de la Udelar gestiona procesos estratégicos que se basan en ciertos propósitos que hacen al desarrollo de la nación. Los procesos estratégicos para el presente período 2020-2024 se encuentran expresados en plan de desarrollo de la organización *Propuesta de la Udelar al país 2020-2024*:

La misión de la institución está definida por el artículo 2 de su Ley Orgánica: Fines de la Universidad La Universidad tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende. Le incumbe asimismo, a través de todos sus órganos, en sus respectivas competencias, acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas, y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno. Manteniendo la vigencia de este enunciado, el devenir ha enriquecido la misión de la universidad con la creación de conocimiento endógena —que es base de la soberanía científica, cultural y tecnológica—, la participación en el sistema de educación pública y el acceso a la educación superior y a la investigación a nivel nacional. (p. 17)

Se expresa de igual forma en la visión de la Udelar:

Ser la universidad de referencia y de mayor cobertura en la formación e investigación de alto nivel en todas las áreas del conocimiento y de la creación cultural, reconocida dentro y fuera de fronteras por su accionar basado en la autonomía y la democracia, la transparencia en sus procesos internos y en las pautas éticas que guían su vida institucional, conectada con diversos actores nacionales, integrada en redes internacionales y comprometida con la construcción de una sociedad abierta, democrática, igualitaria, culturalmente rica y capaz de asegurar el bienestar de sus ciudadanos en todas sus dimensiones. Ser una universidad pública de acceso libre, abierta y en permanente búsqueda de calidad académica de nivel internacional, promotora de la diversidad y del respeto de los derechos en su más amplia expresión. En el plano nacional, participar sinérgicamente de la coordinación con todos los actores institucionales que integran o integrarán el sistema educativo público de manera efectiva y sustancial para el uso compartido de recursos materiales y humanos. Coordinar su accionar con los actores involucrados en el diseño e instrumentación de las políticas de incentivo a la investigación, la innovación, la transferencia tecnológica, la atención a la salud, la difusión científica y cultural y la democratización del conocimiento. (Propuesta al país 2020-2024 Plan estratégico de desarrollo de la Universidad de la República. p. 18)

Las orientaciones: inclusión, participación, diversidad, libre acceso, creación de conocimiento endógeno y coordinación con distintos actores son valores presentes en el plan

estratégico y principios en los que se basan los programas de Espacio G y los Programas de Capacitaciones en Gestión Universitaria abordados a lo largo de la pasantía.

Proyectos

Feria Modo Udelar 2020

La Feria Modo Udelar reúne de forma espontánea a personal de Udelar de distintos ámbitos: docentes, estudiantes, egresadas, egresados y público en general. La participación en este evento se da en tres niveles: I. funcionarias, funcionarios y practicantes que participan en el equipo organizador; II. funcionarias y funcionarios TAS y docentes que participan como ponentes; III. la comunidad universitaria y comunidad local que participa como público accediendo a las ponencias a través de los canales de difusión.

Para la primera edición de la feria que debía desarrollarse según lo planificado en marzo 2020, se propuso en primera instancia generar puestos presenciales donde las y los funcionarios TAS presentan a la comunidad universitaria algunas de sus iniciativas, proyectos en desarrollo y/o trabajos generados. En contexto de pandemia la feria como muchas otras actividades de la Udelar y otras organizaciones tuvo que suspenderse, recién se retomó en noviembre de 2020, lo que la obligó a adaptarse a un formato virtual. La feria finalmente tuvo lugar en la segunda semana del mes de noviembre de 2020, con una duración de cinco días. Para ello, semanas antes se recibieron nuevas propuestas de distintas áreas de la Udelar, las cuales se integraron a las propuestas anteriores y fueron clasificadas por líneas estratégicas. El equipo coordinador contactó a cada uno de los grupos expositores, para conocer su trabajo y los detalles de la presentación para su posterior exposición en feria. El cambio al nuevo formato virtual forzó a las y los inscriptos a tomar decisiones, ajustar la propuesta y en algunos casos desistir de la presentación.

Como pasante, la tarea desempeñada fue asistir a las reuniones, sintetizar información en planillas de uso conjunto del equipo y contactar a participantes de forma telefónica y vía mail para coordinar y confirmar detalles de las exposiciones. En contacto con los grupos expositores se define y se orienta acerca de contenidos, tipo de exposiciones, adaptaciones al nuevo formato, se consulta acerca de los recursos necesarios, el tipo de público al que convocan, invitadas/os a salas Zoom, horarios, duración y vínculo con otros proyectos, etc.

El equipo organizador se conformó de manera voluntaria por funcionarias/os de distintos servicios y de ámbitos centrales: fueron convocadas/os por un llamado en página de web de PRG. Las reuniones de coordinación se realizaron semanalmente, donde se realizó un seguimiento propuesta a propuesta. Con colaboración de Jocelyn Ferreira (también practicante de la Licenciatura en Desarrollo) se analizó la información para clasificar las iniciativas según línea estratégica de PRG y características (virtual, charla sincrónica,

conversatorio grabado, audiovisual, etc.), lo que requirió conocer los temas abordados en cada categoría y analizar las propuestas, además de contactar a los referentes y ponentes, orientar e informar acerca de requisitos y características de la feria. Una vez reunida la información con el equipo coordinador se dio forma al cronograma de la semana, se fijaron moderadores y se realizaron prácticas de audio y video con las/los ponentes.

El resultado de la Feria Modo Udelar 2020 fueron 5 jornadas en total, con actividades matutinas y vespertinas. En su mayoría las actividades fueron en formato virtual, se presentaron las experiencias, las ideas y las buenas prácticas de las/los funcionarias/os TAS y docentes de la universidad. Asistieron (virtualmente) a la feria aproximadamente 4000 personas. Para abrirla se contó con la participación del Rector de la Udelar, Rodrigo Armin. En total en la semana de Feria Modo Udelar se desarrollaron más de 35 actividades, las cuales contaron con 66 expositoras y expositores, quienes desempeñan tareas en distintos servicios; las propuestas presentadas involucran a 35 ámbitos Udelar. Para el 2020 la feria se propuso ser inclusiva y accesible, para ello cada una de las actividades virtuales fue traducida al lenguaje de señas, se transmitió en vivo en YouTube mediante las cuentas oficiales de la universidad y las radios universitarias. Además, se creó una página web para acceder a toda la información relacionada con las actividades. Para el desarrollo de las actividades y para su transmisión se coordinó con las Unidades de Comunicación de varios servicios vinculados a las propuestas. Las repercusiones de la feria en la organización fueron buenas: fue valorado por las y los participantes como un encuentro muy positivo.

En el último día convocó a actividades presenciales con previa inscripción y se comunicó a la comunidad universitaria el resultado de los fondos concursables del Programa para el Desarrollo de Capacidades para la Gestión Universitaria Integral (PROGUI). Este programa que fue creado por el PRG en 2019 y se desarrolló por primera vez en 2020; tiene origen en el marco de la mejora continua de los procesos de gestión en la Udelar. Según sus bases aprobadas en 2020 por el CDC, tiene por objetivo promover el desarrollo y el fortalecimiento de las actividades de gestión con sentido integrador, atendiendo particularmente al TAS. Asimismo, brinda apoyo económico para la realización de planes de mejora continua de la gestión y para la participación en eventos nacionales o internacionales, tales como congresos, cursos o pasantías. Se busca promover el reconocimiento del personal TAS en la Udelar. En 2020 contó con tres llamados anuales, uno para la modalidad 1, donde se postularon proyectos que proponen planes de mejora continua de la Gestión Universitaria Integral y dos llamados para la modalidad 2, donde se inscriben los interesados en participar de actividades de movilidad y de intercambio. De más de 6000 funcionarias y funcionarios que tiene Udelar,

se recibieron cinco postulaciones para la modalidad 1, de las cuales el comité evaluador decidió financiar 4 solicitudes totalmente y 1 parcialmente, mientras que para la modalidad 2 no se recibieron propuestas. Al tratarse de una primera edición, los resultados fueron celebrados por el equipo de PRG. Asimismo, para el año 2021 las bases del programa se vieron modificadas, reduciendo los requisitos de inscripciones y la antigüedad del funcionario exigida inicialmente, agregando 2 convocatorias más a la modalidad 2.

La participación en el comité organizador de Feria Modo Udelar permitió conocer al equipo de PRG y a diferentes actores Udelar en las primeras semanas de pasantía, acercarse a la cultura de la organización, a los proyectos y conocer en la práctica cómo se materializan los lineamientos estratégicos. Es otra forma de conocer la agenda de trabajo de la organización y a las personas que están detrás de los proyectos, además de compartir experiencias de los grupos de trabajo, de los desafíos que se enfrentaron y de los logros.

Espacio G

Presentación

Uno de los resultados que se concretaron durante la pasantía fue el lanzamiento del Espacio G a la comunidad universitaria. El PRG plantea fortalecer el vínculo con la comunidad educativa y ampliar el conocimiento sobre la gestión universitaria; en el marco de ello, el Espacio G se encarga de incluir y de hacer partícipes a estudiantes en proyectos de gestión de la Udelar, permitiendo a practicantes interesadas e interesados y/o estudiantes cuyas tesis estén dirigidas a estudiar y mejorar procesos de gestión universitaria integrar equipos de trabajo de los ámbitos centrales de la organización.

Según comunicación oficial de PRG, se establecen como objetivos del Espacio G:

Objetivo general

- Crear un ámbito que contribuya a producir conocimiento en gestión universitaria.

Objetivos específicos

Crear un espacio articulador entre estudiantes de las Facultades, Institutos, Escuelas y demás Servicios Universitarios con el PRG.

- Establecer acuerdos de trabajo entre los Servicios interesados y el PRG

- Monitorear el proceso de cada estudiante, mediante la coordinación de actividades y definición de objetivos. (Leopold L., 8 de Marzo de 2021, Comunicado: Espacio G, Prorectorado de Gestión Udelar)

Este espacio al momento de finalizar la pasantía se encontraba en sus primeras etapas de implementación. Durante el proceso se asistió a todas las reuniones relacionadas al tema y se presentaron documentos con propuestas a ser discutidas por el equipo, que fueron mejoradas progresivamente durante la estancia académica (ver anexo I). Además, se revisaron las normativas vigentes que regulan este tipo de actividades a nivel central y en los servicios, donde se han encontrado diferencias de acreditaciones por hora práctica o pasantía y distintos requisitos según servicio, que han obligado a ir modificando el programa inicial.

Respecto a las tareas asignadas como pasante en el proyecto Espacio G, se inicia participando directamente en la formulación del problema, definición de los objetivos y fundamentos para la validación del programa, lo que fue acompañado por una revisión de antecedentes hasta su desarrollo. En este caso al tratarse de un proyecto con un plazo de tiempo corto, se participó desde el momento en que se presenta la idea (octubre de 2020) hasta la exposición a cargo del Prorector Dr. Leopold y del Mgtr. Alejandro Vignolo a los asistentes académicos y coordinadores de carreras de distintos servicios en marzo de 2021.

Metodología

Inicialmente, en reuniones con el Prorector Dr. Leopold se intercambia hacia la definición del problema, incluyendo una breve caracterización de la organización. Se identifica un desconocimiento general entre la comunidad universitaria sobre la función de la gestión en universidad, el actual Prorector de Gestión expresa preocupación por la escasa formación en la materia y manifiesta que encuentra necesario revertir esta situación y acercar a la comunidad universitaria, funcionarias y funcionarios TAS, docentes, estudiantes, egresadas y egresados a la gestión pública y universitaria. Este problema se traduce en la débil articulación entre servicios universitarios, la escasa participación de estudiantes en algunos espacios participativos (desde comisiones hasta eventos como Feria Modo Udelar, PROGUI y otros), la frágil o inexistente relación entre el funcionariado TAS y estudiantes, entre otras consecuencias.

El foco de este proyecto se encuentra en estudiantes avanzados/as de carreras de grado y posgrado. Para la etapa de diagnóstico se identifican carreras de grado y posgrado que tienen prácticas o pasantías como modalidad de egreso; se identifican además aquellas que tienen

elaboración de tesis y puedan estar interesadas en desarrollar estudios vinculados a la gestión universitaria. Para determinar el alcance, una vez reconocidas las carreras interesadas se revisa el marco normativo, las ordenanzas y las regulaciones de cada una de las facultades o servicios universitarios; posteriormente, se estudian los requisitos que ordenan estas actividades académicas en cada carrera. Se definen claramente las necesidades a las que dicho proyecto da respuesta. Se propone al equipo un objetivo general y una serie de objetivos específicos. Se plantean alternativas para la solución de los problemas conocidos. Siguiendo con la etapa de definición del proyecto se buscan antecedentes, experiencias similares y bibliografía teórica que fundamenta la creación de un espacio de prácticas y de investigación para estudiantes avanzados de distintas disciplinas. En la siguiente y última etapa en la que se participa, se discute acerca de cómo implementar, metodologías y actividades, se integran al informe entregado a PRG sugerencias para ello. Finalmente, se presenta la idea de proyecto a los servicios e institutos interesados.

Reflexiones

El proyecto tiene como principal antecedente la experiencia de quien escribe y una compañera más, también practicante en PRG por la Licenciatura en Desarrollo; esto hace que el trabajo se base en formalizar e instalar una práctica que ya se viene desarrollando en la organización y que los plazos de definición e implementación sean cortos. Ambas estudiantes en los primeros meses de práctica se integran a equipos de trabajo donde colaboran actores de distintos ámbitos y desde diferentes formaciones, logrando participar activamente con aportes y reflexiones. Entendiendo como proyecto participativo a aquel que alude a las formas y metodologías de gestión que pretende tener en cuenta y otorgar un rol activo a los diversos actores (Benítez, 2011) incorporar estudiantes a los proyectos de gestión universitaria es una forma de hacer a los proyectos y la Universidad más participativos, lo cual tiene múltiples beneficios.

Tal como se expresó anteriormente, la Udelar como otras instituciones públicas se encuentra en el transcurso hacia la modernización y transita procesos de transformación en la organización para adecuarse a las necesidades actuales. Se reconoce la instalación de prácticas estudiantiles y concretamente al Espacio G como un aporte a ello, ya que de acuerdo a Albaladejo (2008) actualmente se evidencia la creciente demanda de profesionales formados para la acción rápida y flexible, en contexto de retos de eficacia, eficiencia, diversificación y mejoras en atención (p. 9). Generar espacios con estas características

permite al futuro profesional acumular experiencias y aprendizajes prácticos, poniendo en juego las cuatro clases de competencias: técnicas (el saber), metodológicas (el saber hacer), personales (saber ser), y sociales (saber participar) (Bunk, 1994, citado en Carrera *et al.*, 2011). De hecho, el Espacio G es favorable tanto para la y el estudiante como para la organización que suma saberes y experiencias nuevas a su equipo de trabajo técnico.

Espacio G convoca a estudiantes que pertenecen a diferentes disciplinas, lo que favorece al valorado “traspaso de conocimiento” de una formación a otra; además, al integrar un trabajo en equipo se estimula el “saber ser” y el “saber participar”. El ejercicio de trasladar los conocimientos a la práctica y fortalecen el “saber” adquirido a la largo de la carrera y el “saber hacer” aplicando metodologías y formas de trabajo. Por otro lado, los equipos de trabajo que a menudo son conformados por funcionarios/as TAS que ejercen su función hace años, reciben nuevas ideas, perspectivas y conocimientos, favoreciendo la innovación en los procesos de trabajo.

Considerando que se ponen en juego tantos tipos de saberes y lo amplio del concepto de *gestión*, todas las carreras son valoradas como aptas para elaborar tesis sobre gestión o realizar prácticas en Espacio G. En un inicio se realizó un listado de carreras a convocar, seleccionadas considerando las necesidades y demandas del PRG, y valorando su vínculo con la gestión integral. Inicialmente se destacan Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, la Facultad de Ciencias Sociales, la Facultad de Derecho, la Facultad de Psicología, la Facultad de Información y Comunicación, la Facultad de Enfermería, la Facultad de Medicina, la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración y la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. Este listado fue incorporado al informe entregado a PRG, pero finalmente esta selección primaria no tuvo continuidad, pues las convocatorias fueron abiertas a todos los servicios e instituciones, y no se realizó ningún tipo de selección o priorización a las facultades y carreras listadas.

En cuanto a las actividades sugeridas para la implementación del Espacio G durante la pasantía no se definen actividades o acciones concretas. En el informe entregado a PRG se hace referencia a experiencias en otras universidades y se presentan ciertas recomendaciones. Una de ellas es a la que refiere el autor Albaladejo (2008), que da cuenta de cómo implementar espacios de prácticas siguiendo actividades concretas y clasificando la gestión y el seguimiento en cuatro etapas. Estas se interrelacionan y corresponden a un proceso circular y de mejora continua:

- Fase 1: se contactan los centros de prácticas con las y los alumnos y alumnas, se crea un plan de actuación. Se acuerda el perfil de prácticas, se firma un convenio en caso de ser necesario. En este caso, el PRG podrá abrir inscripciones a los servicios (coordinación de carreras y/o unidades de prácticas) para que postulen a través de un formulario web a las carreras interesadas en ejercer prácticas en la Udelar; posteriormente contacta a los servicios e institutos interesados, comunicando un perfil de práctica y generando los convenios interinstitucionales correspondientes.
- Fase 2: se procesan las solicitudes de prácticas. Luego de la firma del convenio, se ofertan los/as alumnos/as a los centros de práctica, se resuelven las solicitudes adjudicando a los/as estudiantes a centros de prácticas. Para el caso Espacio G, cada servicio e instituto publicará en su página web los cupos de práctica disponibles y definirá los criterios y cómo distribuir y priorizar los cupos (mediante sorteo, valorando la escolaridad, etc.) y comunicará al PRG las y los estudiantes seleccionados; luego el PRG vincula a cada estudiante con un proyecto o a un área de trabajo.
- Fase 3: comienza el *practicum* y el seguimiento. Se da inicio a la pasantía y comienza el proceso de seguimiento. En la Udelar cada estudiante debe tener un/una tutor/a académico/a que realiza el seguimiento y acompañará el proceso garantizando que sea una instancia de aprendizaje y un/a referente en el equipo de trabajo.
- Fase 4: evaluación de la asignatura y de la calidad. Propuestas de mejora. La evaluación se hace sobre el alumno y la calidad de la asignatura de prácticas. En Espacio G no hay docentes que evalúan la práctica; la evaluación se podrá efectuar por referentes en PRG al momento de finalizar la pasantía a pedido del servicio y dependiendo de los requisitos de cada carrera.

Se sugiere seguir dichas fases, incorporando además una etapa de mejora continua que impulse la evaluación y la reflexión a la interna del PRG para implementar mejoras año a año. Otro aporte para la gestión de las prácticas a la interna del PRG es la propuesta de adaptar algunos elementos de la experiencia de la Universidad Nacional de Mar del Plata, la cual diseña un programa modelo de gestión de prácticas que puede ser aplicado de forma transversal desde la fase 1.

La estructura de gestión de pasantías y prácticas presentada por González *et al.* (2003) es un aporte a las universidades inspirado en las organizaciones privadas y su gestión. González *et al.* (2003) proponen el diseño de un cuadro de mando integral (CMI) para gestionar la estrategia a largo plazo del Sistema de Pasantías en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. El cuadro ofrece un sistema de información de uso interno que se encuentra disponible en la unidad académica de la universidad. Se considera importante aclarar que la implementación de este cuadro necesita recaudar información previa de diversas bases de datos.

El CMI al que se refieren González *et al.* (2003) fue desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton. Tiene por objetivo trasladar la visión y la misión de la organización en un conjunto de objetivos, identificando factores claves del éxito e indicadores de desempeño. La evolución del mismo apunta hacia un trabajo multidimensional donde se describen, implementan y gerencian las estrategias de la organización en la estructura lógica formada por objetivos de la organización, por las iniciativas y por las mediciones. Como resultado se obtiene una perspectiva detallada del funcionamiento total.

Implementar este tipo de CMI permitirá realizar un seguimiento de las prácticas a la interna del PRG, asegurar que las actividades y acciones emprendidas por las y los practicantes corresponden a los objetivos de la organización y del PRG, así como poder medir su evolución. Una vez finalizada la experiencia se podrá reflexionar sobre los resultados y realizar mejoras al Espacio G.

Comentarios finales

Es pertinente hacer algunos comentarios sobre las oportunidades, las debilidades y los desafíos que podrían desprenderse de la implementación de este proyecto. Muchos de los ítems enumerados a continuación corresponden al listado pro y contra que contiene el informe entregado a PRG. Son resultado del análisis reflexivo de la temática.

Algunos efectos esperados:

1. Desarrollo de competencias interactivas. Una de las fortalezas detectadas es que durante las prácticas académicas la o el estudiante gana experiencia, un beneficio para la o el futuro profesional a la hora de integrar el mundo del trabajo, ya que las pasantías y prácticas dan acceso a situaciones reales (Rama, 2011). Participar en proyectos de una organización compleja como la Udelar es un reto que favorece a la generación de nuevos aprendizajes, a la aplicación y a la articulación de los conocimientos académicos adquiridos, poniendo en

práctica los diferentes tipos de saber. Tanto la teoría utilizada como el trabajo práctico u operativo en las oficinas y/o en el territorio tiende a ser interdisciplinario, funciona en base a trabajo en equipo, articulación con docentes, comunidades e instituciones.

Como resultado de las pasantías y prácticas se espera potenciar las habilidades académicas e interpersonales de la o el estudiante, conformando equipos de trabajo colaborativos, desarrollando nuevos saberes, adquiriendo competencias requeridas para la vida profesional y aportando al PRG un “pienso” sobre la gestión universitaria y la gestión pública. Además, las prácticas y las pasantías permiten conocer a la o el estudiante el mercado laboral y lo ayuda a ingresar al mismo conociendo y habiendo generado su propia experiencia en una organización compleja.

Las prácticas externas desarrollan capacidades y habilidades en las y los estudiantes, favoreciendo el desarrollo de conocimientos prácticos y aplicados. Resolver problemas en las organizaciones públicas potencia los valores profesionales y la ética en el trabajo, facilitando su incorporación al mercado de trabajo (Pastor Albaladejo, 2008).

2. Definición de trayectorias e intereses. Otra de las fortalezas es que en el caso del PRG, se desempeñan simultáneamente varios proyectos de diversa índole, lo que permite a cada estudiante generar su propia trayectoria y explorar intereses. La diversidad de proyectos da lugar a reconocer y desarrollar conocimiento en base a intereses personales y profesionales, articulando a estos además con áreas de conocimiento nuevas, ya que se incentiva el trabajo interdisciplinario.

3. Mejoras en las trayectorias. Se puede considerar que este proyecto brinda la oportunidad a estudiantes, a docentes y a la universidad de adaptar las mallas curriculares (universidad), contenidos de cursos (docentes) o la elección de materias optativas (estudiantes), orientando parte de estas a lo demandado por las organizaciones receptoras de futuros/as profesionales.

González *et al.* (2003) hacen referencia al vínculo entre estudiantes, universidad y empresas. Analizando las experiencias de las pasantías estudiantiles en contextos de organizaciones privadas, destacan los beneficios desde el lado del estudiante y desde el lado de la universidad. Mientras el primero consigue enriquecerse con experiencias personales y laborales, adquirir conocimiento y compartirlo, la universidad que monitorea y hace seguimiento a las prácticas al estar en contacto con las empresas consigue monitorear la evolución del perfil profesional demandado. Trasladando estos beneficios al caso de prácticas internas en Udelar (bajo el supuesto de que hay una comunicación fluida entre PRG y los servicios), la oportunidad de retroalimentación entre el tutor académico y la o el referente de

práctica es mayor comparado con los casos de prácticas aplicadas en organizaciones privadas. El intercambio entre tutores o referentes permite mejorar continuamente los procesos de enseñanza por ejemplo a partir de cierta cantidad de experiencias se puede repensar, mejorar, reflexionar sobre los cuadros curriculares, las habilidades prácticas adquiridas en la carrera, etc. Lo cual mejora en un futuro la inserción del estudiante en el mercado laboral.

4. Se reconocen además algunas dificultades o desafíos para la implementación:

a. Cambio de paradigma. El estimular el conocimiento práctico y la movilidad estudiantil, impulsar formas de generar conocimiento no tradicional puede interpretarse como un lento abandono del modelo exclusivamente teórico de enseñanza, lo que podrá traer asociado ciertas problemáticas y conflicto de intereses. Desarrollar más horas de trabajo práctico fuera del aula puede generar movimientos a la interna de la organización al asociarse a reducción de la cantidad de horas docentes por curso y/o modificar formas de trabajo tradicionales, fenómeno a investigar a futuro, no abordado en este documento.

b. Sobre el enfoque, articular programas educativos con las necesidades del medio y del sector es optar por un enfoque basado en competencias (de enseñanza caracterizada por el trabajo colaborativo, actividades prácticas y evaluaciones vinculadas a la aplicación del saber) y quienes se oponen a este enfoque dirán que es un modelo que esconde una visión de universidad sometida a la rentabilidad, las demandas del mercado y las políticas sociales de corto plazo, siendo funcional a los fines económicos y políticos del momento (Bruna y Villaroel, 2014). A lo largo del proyecto no se discute sobre esta visión, se adopta la perspectiva que promueve el lineamiento estratégico Escuela de Gobierno y sus principales promotores.

c. Necesidad de adaptarse a la diversidad de regulaciones y criterios por servicio. Pese a que cada una de las facultades, institutos y centros relevados pertenecen a la Udelar, se detecta que hay una diversidad de aspectos que varían de servicio a servicio. Ante el diseño del programa se deben considerar las diferencias y especificidades de cada uno de los servicios y carreras, dado que la oferta de este tipo de actividades participativas es amplia y muy variada según la carrera.

d. Se encontraron además diferencias en el valor crédito/hora, lo que hace complejo idear un plan de pasantía único y aplicable a las distintas carreras, ya que un único plan con una carga horaria fija estipulada desde PRG tendría acreditaciones diferentes según la licenciatura o posgrado. La universidad no tiene un único criterio sino que este varía según facultad o instituto, y también carrera. Se recomienda crear un Plan de Pasantía por carrera con carga horaria y valor hora acordado con los responsables de cada licenciatura o posgrado, sin

valorar una disciplina sobre otra. No se pone en discusión por qué las prácticas estudiantiles son valoradas de forma tan plural, valorándose en créditos las horas de trabajo práctico significativamente más en algunas carreras que en otras.

e. La aplicación necesita de una regulación y de una creación de normativa. Implementar el programa de pasantías, prácticas y tesis conlleva un significativo trabajo de regulaciones e invita a debatir sobre la relación de la actividad con el ámbito institucional, delimitar la relación educativa y no laboral. Por ello, es preciso definir con cada uno de los servicios y carreras cuál es la duración ideal de la misma, las leyes laborales que deben amparar, explorar las posibles resistencias por parte de sindicatos u otros actores.

f. Sobre el alcance, este programa deberá establecer cierto cupo total y cierto cupo por carrera, pues hay carreras con prácticas obligatorias donde podría ser mayor la demanda de espacios de prácticas. Se necesita garantizar que ingresen al Espacio G diferentes disciplinas, valorando conocimiento de las diferentes áreas.

Sugerencias:

1. Orientar las actividades de acuerdo a las fases propuestas por Albaladejo (2008) e integrar una fase de mejora continua en la que se apliquen herramientas similares al CMI para permitir la reflexión y mejora continua del Espacio G.

2. Se estima como beneficioso generar un archivo que reúna todos los informes finales, informes de actuación, informes que narren experiencias y recomendaciones realizadas por las y los estudiantes que egresan para el equipo de trabajo y a otras y otros estudiantes. Este archivo deberá tener acceso libre y quedar a disposición de todas y todos los interesados, especialmente las y los futuros estudiantes, las y los miembros de la organización. Se considera que dicho archivo es útil para dar continuidad a los trabajos, compartir vivencias entre estudiantes, además podrán servir como orientación a las y los nuevos practicantes y tesis para conocer cómo han transitado la estadía otros pares, además de ser una oportunidad de mejorar para los miembros de la organización.

Programas de capacitaciones

Introducción

La capacitación y formación constituyen un derecho que debe ser promovido en forma permanente, durante toda la vida. Incluyen valores éticos, inclusivos, democráticos y de respeto de los derechos humanos que promueve la Udelar. Incluye el desarrollo de la persona humana y el pensamiento crítico. (Ordenanza de la Escuela de Gobierno de la Udelar, expediente 001010-000046-21)

En varios de los discursos del actual Rector y Prorector de Gestión se hace referencia a que cada una de las tareas que el funcionariado hace cotidianamente forma parte de un proceso mayor que tiene como objetivo cumplir con las funciones sustantivas de la Udelar.

Los programas de capacitación impulsados por PRG tienen como objetivo general formar en gestión universitaria, valorar el conocimiento acumulado en la materia, generar nuevo y jerarquizar la gestión dentro de las funciones del personal. En este sentido se comparten objetivos generales del Espacio G. Entienden estos programas a la gestión universitaria como

[...] un proceso de aprendizaje que se aprende haciendo, reconoce que no todas las organizaciones generan gestiones de cambio, que no alcanza con dirigentes esclarecidos: sino que implica contar con ámbitos de participación democrática y responsable en el marco de un proyecto colectivo, que establezca aspectos como la cooperación sobre la competencia, y de esta manera lograr un trabajo bien hecho. (Rey, 2020, p. 9)

Los autores Vygotsky (1979), Piaget (1975), Bruner (1984), Freire (1980) o Demo (2001), como se hace referencia en Kaplún (2014), han trabajado sobre el carácter reconstructivo del aprendizaje y del proceso de aprendizaje. Kaplún (2014) lo asocia a un descubrimiento personal, una construcción y reconstrucción propia, un proceso activo y endógeno, que implica poner en juego conocimientos anteriores para construir a partir de ellos o a partir de su cuestionamiento, pero siempre a partir de su deconstrucción. Alude al mismo como un proceso social, afirmando que sobre todo se aprende con otros, docentes y pares, que comparten saberes próximos y a la vez diferentes.

Cada una de las propuestas es pensada para el adulto trabajador de la Udelar y promueven procesos de producción de conocimiento a partir de las experiencias propias y de otros, valorando la transmisión de conocimiento y perspectivas. Es inequívoco afirmar que tanto la metodología como los contenidos son pensados para acompañar los lineamientos estratégicos y sociopolíticos actuales de la organización, en cuanto se aprende a favor o en

contra de algo, se aprende para algo: para cambiar en alguna medida o para mantener como está (Demo, 2001, en Kaplún, 2014).

En marco del trabajo con planes de capacitación, como pasante se desempeñaron tareas relacionadas al diseño de actividades formativas. En primera instancia se planificó la creación de un curso para funcionarias y funcionarios que desempeñan tareas en las secretarías de la Udelar y más tarde se agrega un curso para directoras, directores y responsables de institutos y escuelas universitarias.

Metodología

El proceso de diseño de planes de capacitación tiene inicio con el curso que finalmente se denomina *Perfeccionamiento en el desempeño de tareas de secretaría en distintos ámbitos universitarios*.

La metodología se basa en indagar acerca del rol de la secretaría en Udelar, las necesidades y demandas referentes al rol en el ámbito central de la Udelar. Para conocer la situación actual y las necesidades en cuanto a capacitación de los distintos ámbitos de la Udelar, a menudo el Prorector tiene entrevistas profundas no registradas con actores universitarios y con roles de dirección y conducción, por lo que muchas de las ideas plasmadas en las reuniones por el Dr. Luis Leopold se fundamentan en las percepciones e interpretaciones de informantes calificados. Se accedió además al Diagnóstico de Oportunidades y Necesidades Formativas de los funcionarios de la Udelar, informe del 2016, realizado por el entonces Prorectorado de Gestión Administrativa y el Instituto de Capacitación y Formación.

Además se consideran materiales bibliográficos que hacen referencia al rol de la secretaría en las organizaciones actuales, las características propias del perfil, valores, principios, competencias y habilidades necesarias para el correcto funcionamiento de las secretarías.

En cuanto al rol de la secretaría en los ámbitos centrales de la Udelar, por iniciativa propia se realiza vía correo electrónico una consulta a direcciones generales, con la intención de cuantificar las y los funcionarios que desempeñan tareas en este sentido y conocer la valoración que otorgan las direcciones generales a este rol, principales responsabilidades y caracterizar a las personas que desempeñan este rol, consulta de la cual no se recibieron respuestas significativas.

En reuniones con el Prorector de Gestión y con la Directora General de Personal, se construye una caracterización del rol de la secretaría en ámbitos centrales de la Udelar, a partir de ello se definen las competencias y habilidades a desarrollar.

Como pasante se realiza un relevamiento de la oferta actual de capacitación y formación en secretaría. Se genera un informe que resume la información y se presenta una propuesta de curso de perfeccionamiento para funcionarias y funcionarios que trabajan en secretarías de los ámbitos centrales de la Udelar y los Servicios. Se corrige la propuesta por parte del Prorector y se presenta desde PRG en el Instituto de Formación y Capacitación para implementarlo, curso disponible en 2021 bajo el nombre *Perfeccionamiento en el desempeño de tareas de secretaría en distintos ámbitos universitarios*.

Resultados

Se construyó un perfil de secretario/a tras reuniones con el Dr. Leopold y de la Directora General de Personal Claudia Perrone. Allí se intercambia acerca de las características principales del rol, las principales funciones de una secretaría, efectos hacia afuera y hacia adentro de la organización, competencias fundamentales para quien desempeñe este rol. No se obtiene información cuantitativa clara sobre la cantidad de funcionarias y funcionarios que ejercen este rol o quiénes son las personas que realizan estas tareas o en su defecto que dirección, departamento o división tiene cargos asociados a secretaría o personas que desempeñen estas tareas. Como se dijo anteriormente, en calidad de practicante se tomó la iniciativa de contactar a todas las direcciones generales del Ámbito Central y consultar sobre si cuenta con quien desempeñe esta tarea en su sector y su opinión sobre el rol, con el objetivo de obtener información si dicha dirección si tiene o no secretaría, o en su defecto personas cuyas tareas principales sean las tareas de un secretario/a y conocer qué valor se le otorga desde las direcciones a esta tarea. El resultado no fue favorable, solamente responde la consulta la Dirección General de Planeamiento, confirmando que hay en su sector una persona que desarrolla estas tareas. Formalmente, desde el PRG o Dirección General de Personal (DGP) no se hace un relevamiento y/o diagnóstico.

Tras las reuniones con la Directora de Personal, se conoce que esta dirección también cuenta con la persona que desempeña tareas de secretaría y la Directora Perrone considera que su tarea es fundamental para el funcionamiento de la Dirección de Personal. De las reuniones en las que se participa se puede concluir que este es un rol sustantivo y relevante para las direcciones, pero según expresan las autoridades presentes no es una función

apreciada entre funcionarios/as. De acuerdo a la DGP, muchas de las personas que cumplen con la tareas de secretaría no tienen conocimientos básicos, es un rol poco valorado por quienes lo desempeñan y utilizado muchas veces como escalón para poder acceder a otros cargos dentro de la organización. Es decir, es una función de bajo prestigio entre el funcionariado, quienes ingresan a desempeñar funciones en una secretaría aspiran a poder crecer y acceder a otras funciones en cuanto se abren oportunidades de movilidad como concursos. Asimismo se puede afirmar tras la información que comparte DGP que no existe un/una secretario/a como cargo para todas las direcciones generales, pero en cada una de las direcciones hay al menos una/un funcionaria/o que desempeñan tareas vinculadas a secretaría. Además se concluye en dichas reuniones que mejorar las habilidades y capacidades de esta área aumenta la eficiencia de la división en cuestión, mejora la comunicación interna y externa, y la imagen de la organización. Se considera también que formar en secretaría aporta valor a las tareas, posiciona y otorga mayor prestigio a la función que actualmente está siendo desvalorizada.

A partir de estas reuniones, por pedido del Dr. Luis Leopold se realizó un relevamiento de cursos y capacitaciones en el mercado, identificando factores en común, carga horaria exigida, creando un perfil de secretaria/o. Todas las tareas se complementan además con búsqueda bibliográfica y síntesis sobre el rol de la secretaría en organizaciones modernas.

Este programa es una de las medidas que llevan a cabo desde la organización para contribuir en la producción de conocimiento en torno a la gestión universitaria. Una vez generado este informe inicial sobre secretarías, se realiza una propuesta de curso (ver anexo II) que considera las principales capacidades y habilidades de la función, los nuevos desafíos y tendencias en el mundo organizacional; concluida esta tarea desde PRG se solicita replicar el informe en formato más sintético con propuesta a curso con el rol de directores de institutos.

Para el curso de directores de institutos se realizaron reuniones con el Prorector de Gestión donde él mismo informó sobre cómo se asumen dichos cargos en la organización, sobre las diversas formaciones y trayectorias que tienen quienes alcanzan estos puestos. Se define un problema que refiere a dificultades que enfrentan los docentes directores/as o jefes de institutos, escuelas y otros para desempeñar tareas de gestión universitaria; esto está causado por la escasa formación en gestión y liderazgo. Se reconoce que no todas las personas dotadas de competencia formal en virtud del título profesional que les ha sido otorgado gozan de reputación como especialistas competentes, ya que lo decisivo del ejercicio de este rol es la capacidad real para resolver determinados problemas (Bunk,1994).

El Rector Luis Leopold manifiesta que hay una constante demanda hacia el PRG, solicitando colaboración para inducir a los distintos docentes en la función de dirección.

Como principal actividad se realiza una búsqueda bibliográfica enfocada en el rol de las direcciones para la transformación organizacional, el rol del líder, la innovación y tendencias organizacionales. Además, se realiza una búsqueda de ofertas de formación en liderazgo y direcciones, considerando ofertas de formación formal como posgrados y maestrías en gestión, dirección, administración y educación, de donde se reconocen los principales contenidos de la oferta actual. Se genera un resumen informativo de la oferta. Se da forma a una propuesta donde se detallan objetivos y programas del curso a sugerir.

Ambas propuestas a curso si bien son destinadas a públicos diferentes comparten características en común. Principalmente, se tratan de cursos de capacitación y de perfeccionamiento para personas adultas, en el caso de secretarías enfocado a personas con cierta antigüedad en su función. Deben tener diferentes grados de trayectorias educativas formales, que han participado posiblemente en algún curso de actualización o capacitación pero parte de sus conocimientos se basan en la práctica de desempeñar la tarea cotidianamente. En el caso de directoras/es y jefes se encuentran distintas experiencias relacionadas a roles de conducción y en su mayoría son personas con formación terciaria en una o más disciplinas. Considerando las distintas experiencias, mediante el conocimiento práctico acumulado y el valor agregado de intercambio entre los actores es que se definen los objetivos de los cursos.

Conclusiones

La capacitación en distintos niveles de la organización es un aspecto cada vez más usual y necesario. Sostiene Bunk (1994) que los trabajadores deben estar capacitados para desarrollar de manera convincente cambios organizacionales y para tomar o compartir decisiones fundadas. La Udelar, como principal institución formadora de profesionales, una vez más enfrenta el reto de mantenerse actualizada: la capacitación y formación de los funcionarios es una de las formas de actualizar conocimiento y mantener en constante crecimiento y dinamismo a las capacidades de la organización. La Udelar se encuentra en medio de un proceso de cambios que debe ser acompañado por su funcionariado. Coronel (2010) ha concluido que el crecimiento de las organizaciones está fuertemente vinculado con el desarrollo humano de las personas que la integran, ya que el cambio y el desarrollo organizacional dependen del crecimiento de las personas. La organización moderna tiene la

difícil tarea de mantenerse integrada y constantemente en cambio: se exige innovación, creatividad, detección de oportunidades en el entorno, rediseño de estructuras y flexibilidad operativa (Lodoño, 2012).

Por tanto, el objetivo estratégico de la organización moderna para impulsar su desarrollo debe considerar la formación y la capacitación de las personas que conforman y hacen a la institución. De acuerdo a Coronel (2010), la persona debe ser valorada como el principal recurso de la organización, el factor pensante y afectivo generador de todos los demás recursos existentes; contar con personas capacitadas es una ventaja que favorece al éxito de la organización y del país. Cuando se utiliza el concepto *capacitación* a menudo se hace referencia a las competencias de las personas, a la ampliación de su perspectiva crítica, a la adquisición de conocimiento nuevo, al desarrollo de habilidades y aptitudes para el trabajo.

Teniendo en cuenta las características de la población objetivo, que tal como se mencionó antes ya vienen desempeñando el rol para el cual se capacitan, tienen un acumulado de conocimiento formal y práctico. Por ello, se planifican actividades formativas con modalidades donde la/el aprendiz asume un rol activo y donde se estimula la participación e interacción de las/los estudiantes. Se trata de potenciar las capacidades individuales, de favorecer el intercambio de experiencias y buenas prácticas, de generar ambientes flexibles y adaptados a las necesidades del cursante.

Cada uno de los programas de capacitación tiene como objetivo generar sinergia entre distintos grupos de actores para ampliar el conocimiento en cuanto a los temas de gestión universitaria. Se cumple con una intensa interacción docente-alumnos, que supone la permanente aplicación de lo asimilado en la situación laboral de la persona (Lodoño, 2012). Si bien ambas propuestas tienen puntos en común, la capacitación y sus contenidos responden a fines concretos identificados en condiciones particulares de cada proceso. El primer curso propuesto está pensado para secretarías/os o quienes ejerzan esta función, se espera que se compartan perspectivas, experiencias y vivencias de cada una/o de las y los integrantes desde su rol. El segundo apunta a directoras/es, jefas/es de sección u otras autoridades que además de potenciar sus capacidades de gestión y liderazgo, tiene la gran responsabilidad de acompañar las reestructuras organizacionales y hacer repercutir en el equipo la importancia del cambio; al igual que el anterior, se generan espacios favorables al intercambio de experiencias, de buenas prácticas y también de desafíos que enfrenta cada participante en su función.

A partir de los años noventa, las organizaciones, iniciando en ámbitos privados, tienden a organizarse a través de un modelo de estructura flexible. Su estructura responde a la

capacidad de generar respuestas ágiles y oportunas al contexto cambiante, conviviendo con los cambios tecnológicos (Lodoño, 2012).

Generar respuestas ágiles y oportunas conlleva poner en práctica ciertas capacidades: tanto la dirección como el equipo de secretaría juegan un papel importante. La dirección tiene la responsabilidad de gestionar y de establecer estrategias que acompañen a dicho cambios, además de dirigir a su equipo y liderar la transición del mismo. El nuevo patrón organizacional exige una modalidad de trabajo más flexible, horizontal y descentralizada (Lodoño, 2012). La secretaría por su parte debe estar conformada por personal con la capacidad de adoptar las nuevas tecnologías, la necesidad de innovación, la creatividad y la agilidad, lo que exige a los miembros contar con capacitaciones y actualizaciones constantes que permitan desarrollar las competencias necesarias. Ya que cada vez más se demanda al personal trabajar en equipo, es fundamental procesar e interpretar grandes cantidades de información y perseverar en el monitoreo del entorno (Lodoño, 2012).

Reflexiones finales

El proceso de pasantía resultó ser un gran desafío. Al ingresar como pasante al PRG la organización también se enfrentaba a esta experiencia por primera vez, por lo que cada paso fue un aprendizaje para ambas partes.

En lo personal, esta actividad académica fue un proceso totalmente enriquecedor, significó la primera experiencia laboral vinculada directamente a la carrera Licenciatura en Desarrollo. Implicó poner en práctica y en ejercicio los conocimientos adquiridos a lo largo de estos años en la licenciatura, conocimiento sobre los temas relacionados a gestión de proyectos, a la planificación, a la educación y al desarrollo endógeno, así como políticas públicas. Esto fue así porque en el transcurso de la pasantía se ponen en práctica todo tipo de saberes y de conocimientos adquiridos desde lo teórico a lo metodológico.

Más allá de los proyectos concretos en los cuales participé, fue una experiencia muy grata poder visualizar el cómo y el para qué del diseño organizativo que se viene construyendo en la Udelar, como lo es el modelo de gestión del PRG (en formulación al momento de finalizar mi estadía). Este tiene como principal característica el ser co-construido de forma endógena; se basa en la realidad de la organización. Me ha permitido conocer y ver cómo este modelo toma una forma tangible en cada uno de los proyectos que se llevan a cabo y sobre todo permite visualizar cómo estos acompañan otros procesos más grandes establecidos en la propuesta 2020-2024 *Plan estratégico de desarrollo* de la Udelar, como ser su descentralización, la profesionalización de las y los funcionarios con tareas burocráticas, la revaloración de la función administrativa, la implementación de tecnologías, cambios en las formas de trabajo que marcan un antes y un después en la gestión universitaria. Se reconoce en jornadas de articulación estratégicas y otras jornadas un arduo trabajo de este Prorectorado por fortalecer a las Direcciones Generales (DDGG) y especialmente el vínculo entre DDGG y PRG. Por otro lado, se conforma un “equipo” de PRG que a medida que se avanza en el tiempo denota cierta especialización de las y los miembros, y cada vez mayor nivel de delegación de tareas que hasta el momento concentraba solamente quien ejercía el rol de Prorector, como por ejemplo presidir Comisiones, participar en grupos de trabajo donde se toman decisiones, comunicación directa con DDGG y Direcciones de División en los Servicios Universitarios. Son estas algunas características del actual PRG: vigorizar el Prorectorado formando un equipo de trabajo, articular acciones con Facultades, Escuelas e Instituciones, el apoyo a la descentralización, el fortalecimiento de los roles de conducción, aumento de la delegación, la profesionalización del funcionariado, aumento de dispositivos

participativos, la adopción de tecnologías, utilización de estas para favorecer el acceso a la información y la democratización.

Volviendo a lo concreto de los proyectos abordados, en cada una de las tareas tal como se menciona en los beneficios del Espacio G como estudiante se puso en ejercicio el pasaje del *saber al saber hacer*. Puntualmente en este proyecto se asumió un doble rol, como actor parte del diseño y planificación y como una de las dos primeras pasantes/practicantes que integran a los antecedentes del Espacio G, lo cual fue una experiencia desafiante.

En cuanto a la autonomía, desde el primer día se me otorgó la libertad de elegir al referente que asume un rol de tutor/a dentro de la organización así como a los proyectos en lo que trabajar. Durante las primeras semanas esta autonomía resultó algo desacelerante al enfrentar tantas opciones y cargar muchas expectativas; la tarea de seleccionar un tutor o una tutora no fue sencilla. Cada uno de los lineamientos estratégicos tiene una fuerte vinculación con el campo de estudio del desarrollo. Para orientar a quienes transitan esta experiencia a futuro se sugiere incorporar en siguientes instancias un o una referente que colabore con la inducción de la/el practicante que ingresa a la organización, quien se encargue previo a la recepción de las/los practicantes tener un esquema actualizado de los proyectos en lo que puede intervenir el estudiante y que conozca desde la organización el perfil de los/as egresados/as de la carrera de origen.

Respecto a los proyectos y su vínculo con el desarrollo, durante la licenciatura en reiteradas ocasiones se presenta la teoría de Amartya Sen. Este autor es un economista indio muy influyente en las ciencias sociales que despliega una reconocida teoría sobre el desarrollo. Según este autor el desarrollo depende de la libertad, más precisamente de la libre agencia de los individuos (Carrió, 2016). La libertad para Sen tiene en cuenta distintos aspectos como libertades políticas, económicas, oportunidades sociales, seguridad y transparencia (Carrió, 2016). Por tanto, ampliar la libertad de los individuos es avanzar hacia el desarrollo.

En este caso no es preciso profundizar en ellas, aunque es oportuno que se tomen algunos conceptos de la teoría de Amartya Sen para explicar cómo los procesos dentro de una organización construyen o no oportunidades reales que se traducen en procesos de desarrollo interno. Todo esto considerando que “[...] el desarrollo es un proceso de expansión de las capacidades de que disfrutaban los individuos” (Sen, 2000, p.).

Según la postura de Amartya Sen hay ciertos aspectos a tener en cuenta para evaluar el bienestar. La posición de una persona puede observarse desde dos puntos de vista distintos: el primero relativo a los objetivos alcanzados y el segundo relacionado con la libertad

disponible para alcanzarlos. Aquí hay que entender como libertad a las oportunidades reales, a las capacidades efectivas de las que disponen las personas para alcanzar sus objetivos (Carrió, 2016). La propuesta de Amartya Sen es que el bienestar de las personas depende de la habilidad real para lograr un funcionamiento valioso, lo que es contrario a medir el bienestar de las personas por sus bienes (Sen, 2000). Es entonces la capacidad una verdadera oportunidad de llevar a cabo lo que desee, la suma de funcionamientos que hace que la persona pueda realizar, acceder y tener la libertad de alcanzar lo que valora. Según su teoría, los funcionamientos son las actividades y estados, también lo son ser apreciados, estar integrados, gozar de buena salud y estos reflejan la capacidad de bienestar de las personas, por lo que pueden ir cambiando persona a persona según el contexto.

El PRG en los últimos años ha aumentado la cantidad de actividades para la comunidad universitaria y parece tender a ampliar las libertades del funcionariado, concretamente con los programas que se comentan, como PROGUI y o la Feria Modo Udelar, que otorgan al personal la libertad de presentar proyectos e iniciativas, ya que son programas que financian o reconocen públicamente las ideas del funcionariado.

A continuación se propone interpretar los resultados de los dos programas a la luz de la teoría de Sen. En el caso del PROGUI, como resultado obtuvo muy pocas postulaciones considerando que hay en la organización más de 6000 funcionarios y se recibieron en 2020 6 propuestas. Para poder interpretar esta baja participación se propone revisar los requisitos y reflexionar si se adaptan e integran los funcionamientos del funcionariado TAS. Al igual que en la Feria Modo Udelar, pese a que recibieron más propuestas se propone reflexionar acerca del público que realmente utilizó este espacio dentro del funcionariado TAS. Para participar de estos espacios se deben cumplir los requisitos detallados en las bases. La o el funcionario TAS tiene que contar con ciertas competencias que le permitan cumplir con los requisitos mínimos y adecuar su idea a ciertos formatos; por ejemplo, debe plasmar la idea en formato proyecto, detallar el problema a abordar, los objetivos, la fundamentación y los resultados esperados. Posteriormente, tiene que elaborar un informe de actividad. Cuando no se cuenta con la información suficiente o la destreza desarrollada (escasa formación y capacitación), parte del funcionariado puede verse privado de este funcionamiento.

Según Sen (2000) en algunos casos la privación de la libertad está vinculada a restricciones de la libertad para participar en la vida social y política de la comunidad a la que se pertenece o a la ausencia de programas educativos eficaces. Se puede afirmar que de acuerdo al contexto la falta de educación, formación y capacitación opera como una privación. Las autoras London y Formichella (2006) estudian el vínculo entre la educación y

el desarrollo según las teorías de Amartya Sen y afirman que la educación es una capacidad esencial. Ante la falta de educación las habilidades para entender e invocar derechos son limitadas, y la falencia educacional puede liderar otra clase de privaciones. La educación juega un rol fundamental a la hora de acentuar o disminuir las desigualdades y, por lo tanto, las oportunidades y las libertades de los individuos.

Cientos de funcionarios y funcionarias de la Udelar no han culminado ciclo básico de secundaria y aproximadamente mil no han culminado bachillerato (según datos de un relevamiento interno de Dirección General de Personal en 2020). Se considera entonces necesario y deseable que desde la organización se estimule e incentive la formación como forma de hacer realmente accesibles los programas implementados, sobre todo los concursables. De lo contrario, los proyectos e iniciativas presentadas representan solamente a un sector de la organización y del total de funcionariado. De acuerdo a London y Formichella (2006), por medio de la educación pueden fomentarse actitudes favorables al desarrollo, como facilitar el diálogo social, promoviendo la estabilidad y la paz dentro de la comunidad. Se crea un clima favorable para el desarrollo que afirma además que la educación es uno de los medios más importantes a la hora de proveer herramientas para poder obtener realizaciones. Esto también aplica para la organización. Se reitera, por tanto, la importancia de reducir esta desigualdad de acceso a los funcionamientos, ampliando la capacitación de funcionarias y funcionarios TAS, independientemente del rol que desempeñen en su labor diaria. La formación y la capacitación otorgan a los funcionarios y funcionarias la potencialidad de autodeterminarse, así como capacidades y la libertad de acceder al funcionamiento de algunos espacios. Para complementar las propuestas de PROGUI y de la Feria Modo Udelar, con el objetivo de ampliar su alcance, se sugiere aumentar la oferta de formación y capacitación y que existan cursos, guías orientadoras u otros materiales que acompañen a las propuestas participativas.

Tanto los cursos sobre los que se trabajó, como el Espacio G, tienen como principal objetivo valorizar a la gestión y formar en gestión universitaria. En el caso de Feria Modo Udelar se trata además de identificar y de reconocer prácticas relacionadas como forma de distinguir las buenas prácticas, promover que las y los funcionarios tomen una actitud propositiva en torno a la gestión.

Asimismo, se destaca en cada uno de los programas y de los proyectos involucrados en esta pasantía principios y valores presentes, como ser la valoración del intercambio de saberes, la participación activa de las y los actores, el impulso por la movilidad, la tendencia al trabajo en equipo y organización del trabajo de forma horizontal. Kaplún (2014) afirma

que en todas las instituciones conviven elementos de conservación de lo establecido y fuerzas de cambio, coexiste lo instituido con múltiples instituyentes posibles, que muestran impulsos de transformación más o menos explícitos o latentes. Cada una de las propuestas ha atravesado ciertos desafíos para su implementación. Pese a que cada una de ellas considera dentro de los objetivos dar voz a las y los actores, se manifiesta el constante esfuerzo por reconocer, destacar e impulsar esas fuerzas de cambio o “impulsos de transformación más o menos explícitos o latentes” que acompañan las políticas universitarias actuales. Todos los proyectos abordados actúan como un espacio flexible de intercambio, tienen un fuerte componente de participación que aspira a que cada una/uno de los involucrados se apropie del espacio, ya sea la estancia académica, el curso o la presentación de la feria. Este componente de apropiación permite a las propuestas permanecer en el tiempo más allá del gobierno universitario actual y cumplen con las cualidades deseables para el desarrollo mencionadas anteriormente como facilitar el diálogo social, promoviendo la estabilidad y la paz dentro de la comunidad.

Bibliografía

- Acosta Valdeleón, W. y Carreño Manosalva, C. (2013). Modo 3 de producción de conocimiento: implicaciones para la universidad de hoy. *Revista de la Universidad de la Salle*, 2013(61), 67-87.
- Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 103-112.
- Aroca, P., Benítez, P., Cabezas, M., Cavada, J., Cofré, M., Contreras y Díaz, M. y Rivera, N. (2011). *Evaluación social de proyectos. Orientaciones para su aplicación*. Aguilera, R. (Coord.). Recuperado de <http://decon.edu.uy/esp/Evaluacion%20Proyectos%202011.pdf>
- Arocena, R. y Sutz, J. (2003). *Subdesarrollo e Innovación. Navegando contra el viento*. Madrid: Cambridge University Press.
- Aucoin, P. (1996). Reforma administrativa en la gestión pública: paradigmas, principios, paradojas y péndulos. En *Lecturas de gestión pública*, 491-515. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas.
- Bruna, D. y Villaroel, D. (2014). Reflexiones en torno a las competencias genéricas en educación superior: Un desafío pendiente. Recuperado de <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/335/310>
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, (1), 8-14.
- Carrera X., Cela J. M., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus S., París Mañas G. y Torrelles Nadal C. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Carrió, J. M. V. (2016). La obra de Amartya Sen. *Iberian Journal of the History of Economic Thought*, 3(2), 202-220. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/IJHE/article/view/54626>

- Córdoba-Cely, C., Villamarín Martínez, F. y Bonilla, H. (2014). Innovación social: Aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Tendencias*, 15(2), 30-44. Recuperado de <https://doi.org/10.22267/rtend.141502.41>
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una inversión para Desarrollo. *Eureka. Revista de Investigación Científica en Psicología. CDID*, 7(2), 71-76. Recuperado de <https://psicoeureka.com.py/sites/default/files/publicaciones/eureka-7-2-10.pdf#page=73>
- Culqui Saldaña, C. E. (2018). El liderazgo pedagógico del Director para promover una gestión participativa y democrática centrada en los aprendizajes, en las instituciones educativas del Distrito de Camapanilla, Provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín. (Tesis de grado). Universidad Pedro Ruiz Gallo: Perú. Recuperado de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/7013/BC-1400%20CULQUI%20SALDA%c3%91A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gaete Quezada, R. (2011). La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la Educación Superior: el caso de España. *Revista de educación*, 355, 109-133. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_05.pdf
- Garbanzo-Vargas G. (2016). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*, (40)1, 67-87, Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca: Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P. y Trow, M. (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Pomares-Corredor S.A.: Barcelona. Recuperado de <https://users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/cts/articulos/gibbons.pdf>
- González Carella, M., Guzmán, D., Zanfrillo, A., García, J. y Passoni, L. (2003). Un modelo de gestión de pasantías en el sistema universitario. *FACES, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 9(18), 41-52. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/47364265_Un_modelo_de_gestion_de_pasantias_en_el_sistema_universitario

Grindle, M. (2009). *La brecha de la implementación. En Mariñez Navarro F. y Garza Cantú, V. (coords.). Política pública y democracia en América Latina. Del análisis a la implementación,* 33-51. México: Porrúa.

Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Gestión 2000. Recuperado de http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

Kaplún, G. (2014). La integralidad como movimiento instituyente en la universidad. En *InterCambios. Dilemas Y Transiciones De La Educación Superior*, 1(1), 4-51. Recuperado de <https://ojs.intercambios.cse.udelar.edu.uy/index.php/ic/article/view/1>

Leopold, L. (2021). *Espacio G. Espacio para Practicantes y Tesis de Grado y Posgrado.* Montevideo: Prorectorado de Gestión UDELAR. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/sites/default/files/2021-03/Nota%20PRG%20presentaci%C3%B3n%20Espacio%20G.pdf>

London, S., y Formichella, M. (2006). El concepto de desarrollo de Sen y su vinculación con la Educación. *Economía y Sociedad*, XI(17), pp. 17-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/510/51001702.pdf>

Londono Ch., C. (2012). Capacitación y desarrollo. *Revista Universidad EAFIT*, 30(95), 7-15. Recuperado de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1387>

Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos..* s/d. Recuperado de <https://docplayer.es/146213115-Gestion-de-procesos-jose-angel-maldonado.html>

- Mancebo, M. (2007). La educación uruguaya en una encrucijada: entre la inercia, la restauración y la innovación. En Bentancur, N. (coord.) *Las políticas educativas en Uruguay. Perspectivas académicas y compromisos políticos*. Montevideo: MEC.
- Morel, J., Soleno, R., Alverto, F., y Montufar, J. (2007). *Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas*. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas.
- Naciones Unidas. CEPAL. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Chile: Naciones Unidas. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- O'Donnell, G. (2008). Algunas reflexiones acerca de la democracia, el Estado y sus múltiples caras. Ponencia presentada al *XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 79-100.
- Órdoñez, R. y Sánchez, M. (2018). Secretarías en las Instituciones de Educación Superior. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/secretarias-instituciones-educacion.html>
- Pastor Albaladejo, G. (2008). La importancia de las prácticas universitarias en el contexto actual. Las prácticas en Gestión y Administración Pública. En *Manual de Prácticas Universitarias de Calidad. Herramientas de Gestión y Seguimiento*, 2-21. España: Netbiblo.
- Radford, L. (2000). Sujeto, objeto, cultura y la formación del conocimiento. *Educación matemática*, 12(01), 51-69. Recuperado de <http://www.revista-educacion-matematica.org.mx/descargas/Vol12/1/05Radford.pdf>
- Rama Vitale, C. (2011). La incorporación de la práctica estudiantil en las universidades latinoamericanas como nuevo paradigma educativo. *Universidades*, 48, 33-45. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/373/37319199006.pdf>
- Real Academia Española. (2022). *Diccionario de la lengua española*. España. Recuperado de <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>

- Roa Mendoza, C. P. (2016). Investigación en modo 3: Una alternativa para la articulación investigación e intervención en educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, 14(2). Recuperado de <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GuillermoOckham/article/view/2635>
- Sáenz Blanco, M. (2015). Nuevos retos para la secretaría del siglo XXI. *ORHJ El blog de Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*. Recuperado de <https://maitesaenz.wordpress.com/2012/10/15/nuevos-retos-para-la-secretaria-del-siglo-xxi/>
- Salguero Barba, N. y Santamaría Quispe, G. (2018). El rol de la secretaría ejecutiva como artífice de la gestión de la información gerencial en el contexto administrativo. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(4), 39–52. Recuperado de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didasca/article/view/791>
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Barcelona: Planeta.
- Sescovich Rojas, S. (2003). El papel de la capacitación en la gestión del cambio y del conocimiento. Bases para las organizaciones públicas que aprenden. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 26. Recuperado de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/995>
- Universidad de la República, (2022) *Historia de la Udelar*. Recuperado de <https://udelar.edu.uy/portal/institucional/historia-de-la-udelar/>
- Universidad de la República. (2019). *Estadísticas básicas*. Uruguay: Dirección General de Planeamiento, UdelaR. Recuperado de https://planeamiento.udelar.edu.uy/publicacion_generica/estadisticas-basicas-2019/Universidad
- Universidad de la República. (2020). *Plan Estratégico de Desarrollo 2020-2024*. Montevideo, Uruguay.
- Universidad de la República. (2021). *Prorectorado de Gestión*. Recuperado de <https://gestion.udelar.edu.uy/>
- Universidad de la República. Dirección General Jurídica. (s/f) 366 – *Ordenanza de la Escuela de Gobierno de la Universidad de la República. Res. N.º 6 de C.D.C. de 3/VIII/2021 – Dist. 681/21* – D.O. 11/VIII/202. Recuperado de <https://dgjuridica.udelar.edu.uy/366-ordenanza-de-la-escuela-de-gobierno-de-la-universidad-de-la-republica/>

- Universidad de la República. Protectorado de Gestión Administrativa. Instituto de Capacitación y Formación. (2016). *Plan de Capacitación y Formación de los funcionarios de la UDELAR. 2017-2019. Proyecto: Diagnóstico de Oportunidades y Necesidades Formativas de los funcionarios de la Universidad de la República*. Montevideo: Universidad de la República.
- Vázquez Barquero, A. (2006). Cambio de las instituciones para el desarrollo. *Revista Pueblos y fronteras digital*, 1(1), 4-13.
- Velázquez González, A. y Peinado Camacho, J. (2010). Propuesta de un programa de capacitación para el personal de apoyo y asistencia a la educación del Instituto Politécnico Nacional: un estudio de caso, el centro de investigación e innovación tecnológica. *SciELO, Investigación administrativa*, 39(106), 83-96. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782010000200083&lng=es&tlng=es
- Zangaro, M. (2005). Viejos y nuevos paradigmas organizacionales y de gestión: ¿la reaparición de la subjetividad?. *XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires: Buenos Aires.