UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

TECNICATURA EN GESTIÓN UNIVERSITARIA

TRABAJO FINAL DE INTEGRACIÓN

MODELO DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA EL PERSONAL NODOCENTE DE LA UNLPam

Autor

Graciela ALVAREZ

DNI 18339251

Tutor

Lic. Sergio Gustavo ASTORGA

General Pico, La Pampa, Junio 2018

ÍNDICE

Contenido Pág.

INTRODUCCIÓN 3
CAPÍTULO 1 5
1.1 Problemática**.** 5
1.2 Propósito del trabajo. 6
1.3 Alcances y limitaciones del proyecto. 6
1.4 Presentación de la estructura del trabajo escrito 7
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. 10
CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES 17
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO 22
CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO 40
5.1 Meta e Impacto 41
5.2 Destinatarios 42
5.3 Objetivos Generales 44
5.4 Eje 1: “Organización y Logística” 45
5.5 Eje 2: “Desarrollo de diseño de capacitación por competencias laborales” 49
5.6 Eje 3: “Metodología de Seguimiento y Evaluación ” 55
5.7 Cronograma Eje 1: “Organización y Logística” 57
5.8 Cronograma Eje 2: “Desarrollo de Diseño de Capacitación por Competencias” 57
5.9 Cronograma Eje 3: “Metodología de seguimiento y evaluación” 58
5.10 Recursos 58
CONCLUSIONES 59
RECOMENDACIONES 60
BIBLIOGRAFÍA 61
ANEXOS 64

INTRODUCCIÓN

La concepción de desarrollo organizacional ha experimentado un cambio sustancial en los últimos años, según coinciden y aseveran varios autores consultados. Ello se ha dado como consecuencia, a que estamos inmersos en un medio con una tendencia de cambios acelerados, conduciendo a las organizaciones a buscar nuevas y efectivas fórmulas que les permitan adaptarse a las exigencias de un mundo cada vez más globalizado, estableciéndose el recurso humano dentro de ellas, como factores de significativa importancia para el logro de las políticas, metas y objetivos de las mismas.

El capital humano hace que las organizaciones sean más productivas y competitivas y en consecuencia más exitosas; de allí se deriva el valor que tiene el desarrollo de una gestión de recursos humanos que garantice "la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo, como así también comprometido con el futuro de ellas (de Soto, Francia, 2006, p. 18).

En toda organización, en el caso puntual de este trabajo, una organización de servicio como lo es "la Universidad", la formación de su personal debe apuntar a potenciar su desempeño laboral, el mérito individual y profesional del recurso humano en función de sus propósitos organizacionales, lográndose esto con la planificación de programas integrados y coherentes que permitan desarrollar un capital humano de manera sostenida y permanente.

Dentro de este marco, se considera que la capacitación es sumamente importante debido a que actúa como facilitadora de la incorporación de nuevos conocimientos, habilidades y actitudes en los integrantes de la organización, convirtiéndose en uno de los instrumentos fundamentales que la fortalecen para poder dar respuesta a los procesos de cambios que se le presentan, dados tanto por el avance de la tecnología, como por los desafíos que hoy en día plantea la globalización, exigiendo del personal una permanente adaptación.

En este sentido, Etkin. J (2003), señala que "una organización inteligente toma la capacitación como una inversión" (p.56), poniendo el acento en la idea que "el capital intelectual se construye con capacitación y ofreciendo oportunidades para crecer en la estructura" (p.56).

De esta manera, las universidades – en tanto organizaciones complejas en las que se “conjugan factores de índole política, cultural, económica y social” (Ob. Cit.) - reconocen que la capacitación de sus recursos humanos constituye una respuesta a la exigencia de contar con personal calificado; percibiéndola, en consecuencia, como una herramienta que requiere de un proceso sistemático y planificado que satisface sus necesidades de efectividad, al mismo tiempo que permite “atender a la diversidad de demandas que se le presentan y a las presiones ejercidas por un medio exterior en continuo cambio”. (Romaña y García, C., 1999, p.30)

En base a lo dicho con anterioridad, se puede desprender que la gestión de la capacitación también se torna cada vez más compleja por diversas razones; entre las que podemos mencionar, la variedad de las tecnologías, el cúmulo de información, los cambios en la organización, forma de trabajar y el incremento de ofertas y de servicios.

Por lo expuesto, se considera pertinente abordar a la capacitación como tema prioritario dentro de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam) y esquematizarla bajo un modelo acorde a las necesidades de nuestra institución universitaria enfocándolo hacia el desarrollo de competencias laborales en su personal Nodocente.

CAPÍTULO 1

1.1 Problemática.

Los cambios que afectan a las organizaciones universitarias como consecuencia de las fuerzas del contexto general, compuesto por aspectos sociales y culturales, aspectos económicos y aspectos políticos-legales de un mundo globalizado, exigen no solo su evaluación, sino también el desarrollo de una gestión estratégica y eficiente que potencie al máximo sus recursos humanos, para que la organización pueda actuar en consecuencia de cara a sus objetivos y metas , en pos de una mejor relación organización-contexto .

Para lograr esa adaptación la organización deberá compartir información referidas a sus objetivos, metas y planes involucrando a su capital humano, dándole participación en los procesos que afecten su tarea, incrementar su conocimiento y respaldar programas de capacitación destinados al mismo.

En el Siglo XXI, trabajar con los recursos humanos implica estar en la búsqueda de tener personal especializado siendo la capacitación el factor conducente al alcance de ello.

Es preciso señalar también, que los procesos de capacitación del capital humano han sufrido cambios con el devenir de los años, dándose esto en consonancia a que se vive en un contexto que demanda procesos en constante renovación.

Por este motivo, las universidades deberían centrar sus mayores esfuerzos en la capacitación de su capital humano. No obstante ello, en lo trabajado se observa que a pesar de la voluntad manifiesta de la UNLPam en su Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional (PE-PDI) 2016-2020, en cuanto a capacitación para su personal Nodocente y de las acciones que viene desarrollando en tal sentido, como lo son la reactivación de la Comisión Permanente de Capacitación y posterior aprobación del Programa de Capacitación Permanente, resulta insuficiente, según lo percibido por sus destinatarios.

El personal Nodocente de la UNLPam, consciente de los cambios que repercuten en su quehacer laboral, demandan de la institución capacitaciones que alcance a todo el sector, desarrollando en ellos las competencias necesarias para el

cumplimiento de un trabajo efectivo, que los haga sentir eficientes, motivados y les permita progresar dentro de su carrera profesional.

Ante esta carencia manifiesta del Personal Nodocente de la UNLPam se formula contribuir a paliar la problemática, proponiendo un modelo de capacitación basado en competencias laborales que refuerce el Programa de Capacitación vigente ajustado a la estructura organizativa de la institución, que satisfaga las inquietudes del personal en cuanto a su nivel de capacitación, contribuyendo con ello al logro de una universidad con gestión más actualizada y modernizante, que permita alcanzar valores como ser diferente y atractiva, sobreponiéndose así a un medio en permanente cambio y altamente competitivo.

Este planteamiento se considera importante de ser llevado a cabo, considerando que la capacitación basada en competencias laborales es un proceso por el cual se van favoreciendo conocimientos, habilidades y destrezas que mejora en forma continua el desempeño del capital humano, estimulando a sus destinatarios a un gradual desarrollo y crecimiento, de forma tal que se sientan conformes en la realización de su trabajo.

1.2 Propósito del trabajo.

El proyecto de intervención delineado pretende contribuir al fortalecimiento del Programa de Capacitación vigente destinado al personal Nodocente (Resolución Consejo Superior 214/2017) en el ámbito de la Universidad Nacional de La Pampa, ideando un modelo enfocado en competencias laborales acorde a las necesidades del personal y de la institución mencionada, considerando la estructura organizativa de la misma, material que permitirá incrementar de manera real, tanto las habilidades como las destrezas de la totalidad del personal, garantizando a la organización la disponibilidad de un capital humano actualizado, con actitud adecuada hacia su trabajo y con compromiso para con la universidad.

1.3 Alcances y limitaciones del proyecto.

El proyecto de intervención se llevará a cabo en el ámbito de la Universidad Nacional de La Pampa contemplando la totalidad del personal Nodocente de las Sedes de las ciudades de Santa Rosa y General Pico, teniendo en cuenta los derechos de Capacitación Permanente y de Igualdad de Oportunidades en la carrera,

ambos expresados en el Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales, como también se manifiesta en el PE-PDI, 2016-2020, en el cual se expresa “Garantizar la capacitación del personal Nodocente”.

Aunque el alcance del proyecto en principio está ideado para ser ejecutado en la UNLPam, no se descarta la posibilidad que el mismo pueda ser tomado como referencia e implementado en otras universidades u otras instituciones con los ajustes necesarios en base a las particularidades y necesidades de cada una de ellas.

Como limitaciones se pueden considerar: 1) las de índole presupuestaria, teniendo en cuenta que tanto la cantidad como la calidad de las capacitaciones que se lleven a cabo, dependerán fundamentalmente de los recursos económicos con los que se posea; 2) las de implementación, puesto que se depende de la voluntad política y aprobación de la gestión para ser considerada; 3) la de resistencia al cambio, dado que la capacitación por competencias laborales requiere partir de la base de una concepción de gestión también basada en competencias y 4) la disponibilidad de recursos humanos para la administración del proyecto.

1.4 Presentación de la estructura del trabajo escrito

El trabajo está constituido por una introducción, cinco capítulos y conclusiones y recomendaciones, con la secuencia que a continuación se menciona:

- Introducción
- Capítulo 1: Consta del planteamiento de la problemática a abordar, el propósito que se persigue a través de la implementación del proyecto de intervención, indicándose alcances y limitaciones del mismo.
- Capítulo 2: Fundamentación teórica: Mediante la búsqueda bibliográfica de referencia (libros, documentos extraídos de internet, artículos de revista, tesis de grado, entre otros) y de la recuperación y selección de contenidos trabajados durante el cursado de la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU), se elaboró el marco teórico que sustenta la propuesta, escogiendo aquellos autores con cuya concepción se adhiere.

Su desarrollo sigue un hilo conductor donde se presentan, definen y enlazan conceptos, iniciando el recorrido con el abordaje del significado de organización, por ser el término más amplio y abarcativo, considerando dentro de ésta a la Universidad con sus características propias de una organización compleja, atendiéndose al caso particular de la UNLPam.

Haciendo hincapié en los cambios que se produjeron en las organizaciones con el transcurrir del tiempo, se señala cómo el recurso humano (RRHH), ha ido tomando un rol protagónico al que es preciso brindar especial atención, por ser una posesión importante que toda organización alberga para el cumplimiento de sus objetivos y su adaptación a los cambios. Esta situación deja entrever la necesidad e importancia de la capacitación de los recursos humanos considerándola como una inversión, la cual debe ser planificada, ejecutada y evaluada.

Posteriormente se remite al concepto de capacitación por competencias laborales, lo que permite el acercamiento a las necesidades de capacitación en los puestos de trabajo, detectándose una estrecha relación entre “capacitación” y “motivación” como agentes movilizantes para el desarrollo individual del personal.

Por último, se plasman las razones por las cuales se considera que un modelo de capacitación basado en competencias laborales constituye un componente beneficioso para ser llevado a la práctica en nuestra universidad.

- Capítulo 3: Antecedentes: Mediante el uso de Internet, se lleva a cabo la búsqueda de información sobre la existencia de planes, programas y proyectos de capacitación por competencias laborales para Nodocentes, que hayan sido aplicados o se estén ejecutando tanto en niversidades de Argentina como de Latinoamérica.
- Capítulo 4: Diagnóstico: Para el análisis de la información recabada se utilizaron cuatro técnicas: a) Análisis institucional; b) Entrevistas a informantes claves; c) Encuesta aplicada al personal Nodocente de la UNLPam; d) Triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en la realización de la matriz FODA para la detección de necesidades puntuales de capacitación en los Nodocentes de la UNLPam.
- Capítulo 5: Descripción del proyecto: Se especifican objetivos, destinatarios, meta e impacto y localización geográfica de implementación de proyecto. Ejes sobre los que se sustenta la propuesta, acciones para el logro de los objetivos, responsables de la realización e indicadores de resultados. Mediante un diagrama de Gannt se establecen los plazos de desarrollo de cada actividad. Son enumerados los recursos necesarios para llevar a la práctica el proyecto, considerándose también el

impacto que se espera tenga la implementación de la propuesta en la organización. Se definieron indicadores de logro.

- Conclusiones: para la elaboración de las conclusiones se han priorizado aspectos que hacen a la esencia del proyecto.
- Recomendaciones se han señalado algunos puntos a tener en cuenta al momento de la ejecución del proyecto de intervención.
- Bibliografía.
- Anexos

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Considerando que el proyecto de intervención es de aplicación en el ámbito universitario, es necesario mirar a la universidad como una organización, por ello se parte de una pregunta básica: ¿qué es una organización?

Las definiciones existentes, además de numerosas, han variado en su concepto a través del tiempo, sumándosele los diversos enfoques según las disciplinas que lo aborden.

Bernardo Kliksberg (1990) considera a la organización como "una institución social, en la cual un sistema de actividades desempeñadas por sus miembros, constituyen el centro de la misma" (p.2). Dicho sistema, se caracteriza por su racionalidad y coordinación consciente, originando entre los miembros expectativas fijas de comportamiento recíproco. En lo que refiere a su estructura, es ésta relativamente estable en el tiempo y se constituye por el conjunto de relaciones entre sus actividades (Hall, R, 1996).

El autor mencionado, señala que una organización tiende hacia determinados fines, los que varían según su tipo; en nuestro caso, la Universidad Nacional de La Pampa, tiene como fines "interpretar las necesidades de la sociedad y dinamizar el cambio en la misma, (…) la promoción, la difusión y la preservación de la cultura"[1].

Por otra parte, Etkin (2003) sostiene que una "organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos (…)" (p.5), donde los procesos de adaptación aluden a dichas pautas, las cuales se van adecuando con el tiempo, de forma tal que el conjunto pueda atender tanto a la diversidad de las demandas, como a las presiones ejercidas por un medio exterior en continuo cambio. La postura de Etkin coincide con lo expresado por Kliksberg para quien la organización tiene una "(…) relación de interacción mutua con el medio, siendo determinada por él en aspectos importantes" (p.34), al tiempo que, con su accionar, la organización contribuye a modelar el medio donde está inserta. Podemos decir entonces, que las características de una organización, su comportamiento y objetivos, son afectados por las características del medio donde se desenvuelve, ya se trate de un medio político, económico, social, cultural u otros.

[1] Estatuto Universidad Nacional de La Pampa, aprobado por Resolución Nº 228/97 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación

Roberto Vega (2009), en su análisis de la universidad como organización cita la definición de Amitai Etzioni (1972, cap. I) para quien las organizaciones son "unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (p.37), observándose amplia coincidencia con la conceptualización de Kliksberg.

Focalizándonos ahora en las universidades, se considera que éstas pueden ser analizadas como actores sociales o como organizaciones, siendo este último enfoque el escogido para nuestro sustento teórico.

Haciendo un poco de historia en la evolución de las organizaciones universitarias, se señala que: las universidades no son lo mismo que hace un siglo atrás, las condiciones sociales, políticas y culturales vigentes en un contexto histórico determinado repercuten en la configuración y la dinámica de funcionamiento de las organizaciones. "Vemos como se impregnan de valores, relaciones y praxis que posibilitan (o no) instancias de cambio y/o de innovación en las formas de organización" (Astorga, 2015, p.3), pudiéndose agregar que todo ello ha conllevado a que hoy la universidad se haya convertido en una organización de múltiples fines.

Según Vega (2009), "en la realidad no existe la "universidad" como sujeto organizacional singular, sino que hay un gran número de organizaciones distintas que se autodenominan del mismo modo" (p.47).

Podríamos aquí hacer un punto y preguntarnos cuáles son las características que le dan "identidad organizacional" a las universidades, concepto que Etkin y Schvarstei (1992) citados por Vega (2009) definen como "todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente a las demás (…) que si desaparece afecta a la organización (…) "(p.42).

En base a ello se señalarán algunos de los aspectos diferenciales que hacen a la universidad, seleccionando solo los que constituyen la identidad organizacional de nuestra institución. En primer término consideramos el esquema de integración, siguiendo los conceptos de Vega (2009), en lo que respecta a la UNLPam, ésta posee un "modelo orientado al mercado de las profesiones que da origen a las estructuras agrupadas por Facultades" (p.40), mientras que en lo referente a la configuración física, nuestra institución responde a aquellas que "(…) diseminan sus componentes en una ciudad y aún en una región" (p.40).

Para nuestro trabajo se toma como importante la caracterización que, según Vega (2009), pertenece al "subsistema tecnológico" (p.47), estableciendo diferencia

entre dos clases de tecnologías: por una parte la académica y por otra la administrativa, sobre esta última nos vamos a detener dado que es la destinataria de nuestro proyecto.

La "tecnología administrativa" cubre las tareas de apoyo que posibilitan la operatividad de las instituciones (Vega, 2009). Las funciones del recurso humano de las universidades se encuentran delimitadas por normas de funcionamiento, de procedimientos, de comunicaciones, con existencia de división del trabajo y autoridad. Con una afirmación contundente Vega sostiene: "(…) el sector del personal es el que dentro de la organización manejan los "hilos operativos de la gestión", constituyendo además una estructura permanente" (p.48).

Queda sobreentendido que la gestión organizacional se sustenta, en gran parte, en la actuación del recurso humano, motivo por el cual no se puede ignorar la importancia que tiene para ella poseer un sistema de apoyo que sea eficaz y eficiente para el logro de un correcto funcionamiento (Gili, J, 2013). De esto se deriva el significado que posee dentro de una organización el desarrollo de estrategias y acciones que impulsen un fortalecimiento constante de las competencias del capital humano, "(…) debiendo dar prioridad gerencial a la gestión efectiva de los trabajadores para que se sientan motivados y satisfechos en su desenvolvimiento laboral" (Rodríguez, Gaudy, 2015, p.12). En consecuencia, es inevitable la ocurrencia de capacitación como un proceso mediante el cual se potencien los conocimientos, bien sean estos generales o especializados, con el fin de elevar su rendimiento y mejorar continuamente el desempeño organizacional (Alonzo, C.,2009).

Los cambios que se dan en el mundo del trabajo, a través de innovaciones organizacionales y tecnológicas hace que la práctica laboral del personal en la universidad actual, implique un manejo de diversas capacidades y destrezas que permitan adecuarse a ellos, permitiéndoles encontrarse en condiciones favorables de poder brindar respuestas oportunas a sus necesidades diarias (Araoz, R, 2014).

Para que resulte, la capacitación debe ser llevada a cabo de forma planificada y permanente atendiendo los requerimientos a nivel de competencias que sobrepasen los puestos de trabajo de todo el personal de la organización, estimulándolos a un crecimiento gradual y desarrollo profesional dentro de la institución (Ducci,M,1997).

Se trata entonces, de una capacitación lo suficientemente flexible para que el personal pueda adaptarse a las nuevas demandas laborales.

Ahora bien, venimos mencionando reiteradamente el término capacitación el cual merece ser definido dado que es uno de los conceptos centrales para nuestro proyecto. Citando a Blaké (2007, p.39), la capacitación de manera amplia se puede definir como "los métodos utilizados para lograr que los empleados ingresantes o de planta permanente de una organización, logren adquirir habilidades para el mejor desempeño de su trabajo", mientras que según (Davis, 1996, citado por Garza, Abreu y Garza, E., 2009),[2] "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" (p.197).

En una visión actual sobre el concepto de capacitación se incorpora el término "competencia", esto significa que hoy en día la capacitación, además de ocuparse de la información, las actitudes, las habilidades, se orienta al desarrollo de ciertas competencias que son esenciales para el éxito de la organización (González Echeverri y Patiño Suárez, 2011).

No podemos dejar de mencionar que el término "competencia" posee varias acepciones, pero que a los fines de este proyecto lo trataremos dentro del campo laboral.

Si bien existen variadas aproximaciones conceptuales sobre la competencia laboral, diversos autores consultados coinciden en que la definición más aceptada es aquella que la considera como "una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada"[3] afirmándose que la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino una capacidad real y demostrada.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define la competencia laboral como "la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino tambien, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo"; mientras que Le Boterf, G (1998), experto internacional de relevancia en el mundo de las competencias laborales las define como: "Una construcción, a partir de

[2] Extraído de Lasso Vásquez, E. Rediseño de capacitación por competencias. Universidad Mariana.
[3] Oficina Internacional del Trabajo, 2004

una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”[4].

Es preciso señalar que la clasificación y tipología de competencias pueden ser variadas, no obstante ello, a continuación se detalla la clasificación de Tanguy, L (2001) elegida para nuestro proyecto:

- Las Competencias Institucionales, Genéricas: Son las que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos y más relevantes; aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- Las competencias específicas por nivel: son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- Las competencias distintivas de un puesto: estas competencias nos permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo,
- además de las competencias genéricas y por nivel. En general, estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de dicho puesto (p.34).

Luego de todo el recorrido realizado, dedicaremos las próximas líneas al personal Nodocente - destinatario del proyecto-, y a su capacitación en la universidad, teniendo en cuenta que la reformulación general de perfiles laborales para la administración pública se cristaliza en Argentina, específicamente en las universidades púbicas, a través del Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) donde se incluye el tema de la capacitación permanente y la disposición de las partes firmantes de brindarle al trabajador los medios necesarios para su alcance.

En todo lo que hemos venido desarrollando, se puede observar que en reiteradas oportunidades se expresa la necesidad de las organizaciones de capacitar a su personal; no obstante, deberíamos considerar por qué el personal Nodocente hace manifiesta su intención de capacitarse, si ella constituye una actividad voluntaria

[4] Le Boterf, Guy, La ingeniería de las competencias, París, D´organisation, 1998

si tomamos como referencia el Art. 122 del CCT, en contraposición de lo que acontece en la parte privada, donde por lo general las capacitaciones son impuestas por la patronal.

Para Blaqué (2008) citado por Aráoz, R (2014) considera que en esta voluntad manifiesta de aprendizaje es necesario aclarar qué es la motivación, respondiendo que, “la motivación implica satisfacer un estado interno, que nos lleva a realizar algo que nos dará satisfacción (p.14). Mientras que Alvarado, Prieto y Bentancourt (2009) definen motivación como “el proceso dirigido a despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad” (p.73).

Según Alvarado, y otros (2009), el ser humano “es una criatura necesitada y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo (…)”. “Es propio de los seres humanos desear algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida” (p.8).

Abraham Maslow (1943) citado por Lazzati, S. y otros (2016) en su teoría sobre la jerarquía de necesidades humanas, postula que “una vez que se satisfacen las necesidades más básicas; las personas desarrollan necesidades y deseos más elevados” (p.79), señalando que “solo aquellas necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento de las personas generando acciones tendientes a satisfacerlas” (p.80).

Podríamos decir entonces que, tanto la capacitación como el desarrollo del personal tienen estrecha relación con uno de los temas más importantes que movilizan al ser humano: “la motivación”.

A modo de cierre de nuestra fundamentación, diremos que la Universidad en la actualidad no puede no estar contribuyendo al desarrollo de las habilidades y capacidades requeridas de su personal Nodocente ante los desafíos impuestos por tendencias como la globalización, el cambio tecnológico y la organización del trabajo (López Segrera, 2009). Por otra parte, se hace necesario reconocer que atrás ha quedado el modelo aislado del puesto de trabajo, lo cual implica una transformación en el contenido de ellos. Hoy se requiere de un esquema de organización flexible, basada en redes y equipos de trabajo, donde el individuo debe ser capaz de aportar e incorporar sus conocimientos, de participar, de analizar y dar soluciones a problemas que se presenten en su quehacer laboral.

Nuestra universidad como organización debe hacer frente a las demandas impuestas por un mundo de transformaciones vertiginosas, donde la adaptación a la

innovación y nuevos conocimientos van a ser continuos, exigiéndole, para ser viable, poseer la capacidad de poder renovar sus estructuras, sus esquemas mentales, de incorporar y de producir nuevos saberes. Como también de poder evaluar sus propias necesidades y cubrirlas mediante nuevos criterios para la selección del personal, la capacitación y otras formas de inversión en el capital humano, si pensamos a esta organización "como un proyecto educativo" tal como la piensa Etkin (2003).

La Universidad de hoy debe tender a lograr trabajadores eficientes, que tengan la posibilidad de una formación profesional durante su vida laboral, ya que ellos son el medio que le facilitará la obtención de sus objetivos y metas, de hacerla competente, competitiva y adaptable a los continuos cambios. Todo ello será logrado si brinda a su personal las herramientas necesarias que le aseguren contar con un personal capacitado para cubrir nuevos puestos originados por el desarrollo tecnológico, la creación de nuevas áreas laborales o aquellos dados por retiros o jubilaciones. Para ello es necesario que se aboque al desarrollo de competencias laborales mediante la implementación de una capacitación planificada y permanente, que no solo apunte a los intereses de la institución, sino también a las expectativas personales que cada uno tiene dentro de ella, tratando de satisfacer sus motivaciones y generando compromiso para con la organización.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES

Luego de planteada la problemática a abordar comenzó la tarea de buscar antecedentes que nos condujera al conocimiento de la existencia de experiencias realizadas sobre la implementación de programas de capacitación por competencias laborales destinadas al personal administrativo (Nodocentes) en universidades ya sean de nuestro país o extranjeras.

A través de las páginas web de todas las Universidades Nacionales (UUNN) de Argentina, como así también de las páginas web que poseen los gremios Nodocentes de cada una de ellas, hemos podido informarnos si la capacitación por competencias laborales para nuestro sector es aplicado en alguna de las universidades estatales de nuestro país, pudiendo relevar la información que se detalla en el siguiente cuadro:

UNIVERSIDADES ARGENTINAS			
UNIVERSIDAD	DENOMINACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	PROPUESTA
UNIVERSIDAD NACIONAL	"Programa de Capacitación y Formación para el Personal de Administración y Servicios UNSAM (PAS UNSAM) "	*Generar tanto el desarrollo profesional del personal como las condiciones para alcanzar una Universidad con una gestión integral, alta capacidad de adaptación y prestación de servicios en los entornos cambiantes en los que actúa."	La UNSAM considera que "una gestión universitaria de carácter emprendedor y dinámica demanda de un creciente cúmulo de conocimientos, habilidades y competencias especializados que permitan a las Universidades lograr su crecimiento institucional de manera sostenible en el tiempo" y que para ello, se

de SAN MARTÍN			torna necesario poner en marcha un Programa de Capacitación.
UNIVERSIDAD NACIONAL de RÍO CUARTO	Existencia de un Centro de Capacitación y Formación del personal no docente de la UNRC (Ce, C. y F.)	- Objetivo General: Preparar y brindar oportunidades de desarrollo de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) al personal no docente de la Universidad Nacional de Río Cuarto, para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman en sus puestos. -Objetivos Específicos: -Promover el desarrollo profesional, tanto individual como colectivo, favoreciendo y apoyando la superación en el desempeño de las tareas realizadas en el ámbito laboral. -Propiciar la formación permanente del personal no docente para su crecimiento laboral, profesional e institucional. -Favorecer la vinculación entre la formación implementada y la calidad de las tareas en cada área de trabajo específica	Otorga prioridad al desarrollo de competencias en su personal Nodocente.
UNIVERSIDAD NACIONAL del NORDESTE	Programa de Formación, Capacitación y Perfeccionamiento Nodocente creado por Resolución N° 679/10.	-Implementar instancias de capacitación para el personal de Rectorado e institutos dependientes (Instituto de Ciencias Criminalísticas y Criminología e Instituto de Medicina Regional) y Secretarias Generales, en una primera etapa y ampliar a las otras áreas y dependencias de la UNNE en una segunda instancia	Se menciona que las acciones de capacitación y perfeccionamiento para el personal Nodocente, propician el mejoramiento de las competencias personales y laborales, acordes a las exigencias del puesto y a los avances de la gestión administrativa que serán sistemáticas, abiertas y de participación democrática del personal Nodocente de los diferentes tramos (mayor, medio, inicial y auxiliar).

UNIVERSIDAD NACIONAL de LUJÁN	A los fines de convenir las políticas de capacitación destinadas al Personal Nodocente se crea la Unidad Ejecutora del Programa de Capacitación Permanente, integrada en igual condición por representantes de A.T.U.N.Lu y del Rectorado.	- Brindar a todos los trabajadores Nodocentes la posibilidad de desarrollarse en las competencias acordes al tipo de función que desempeña habitualmente. Teniendo como fin propiciar el progreso en la carrera Nodocente y la mejora de la misma, fortaleciendo la calidad de los servicios que corresponde brindar al sector.	El Gremio del personal Nodocente de la Universidad Nacional de Luján expresa: "en su habitual compromiso con la Universidad, los trabajadores Nodocentes, no somos ajenos a los cambios en la nuestra sociedad y en el mundo y, por ende, buscamos la posibilidad de capacitarnos con el fin de optimizar nuestro trabajo y rendimiento en las tareas cotidianas". La U.N.Lu posee un Plan de capacitación para su personal en el cual se contempla el desarrollo de competencias.

Universidades de Latinoamérica

Tal como se manifestó al inicio de este capítulo no solo se buscó información sobre la implementación de capacitación por competencias laborales en universidades de nuestro país, por lo que a continuación se mencionarán algunos de los ejemplos encontrados de universidades de Latinoamérica.

UNIVERSIDADES de LATINOAMÉRICA

UNIVERSIDAD	DENOMINACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	PROPUESTA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA-BOGOTÁ	Plan Integral de Formación.	-Permitir al personal administrativo incrementar la capacidad individual y colectiva para mejorar la gestión, prestar un mejor servicio y contribuir al cumplimiento de los propósitos institucionales.	Estrategias de formación orientadas al desarrollo de competencias y habilidades.
UNIVERSIDAD NACIONAL de COLOMBIA	Plan de Gestión y Desarrollo del Talento Humano.	Objetivos Generales:-Fortalecer las competencias del personal administrativo contribuyendo a un mejor desempeño laboral. -Construir e implementar un modelo de competencias para los diferentes cargos de la planta de personal administrativo. Objetivos Específicos:- Actualizar el manual de funciones y competencias laborales de la planta de empleos de personal administrativo de la Universidad Nacional de Colombia. - Definir el Modelo de Competencias para los diferentes cargos de la Planta Administrativa de la Universidad.	Desarrollo del modelo por competencias para el mejoramiento de las condiciones socio-laborales del personal, facilitando el de las potencialidades humanas y el proyecto de vida de cada uno, de manera coordinada con los fines propios de la Universidad para consolidar un modelo de gestión universitaria eficiente y coherente, incrementando las competencias del personal de la Universidad, para que puedan asumir mayores responsabilidades, tomen decisiones y tengan una visión de la institución en su conjunto y a la vez se sientan comprometidos con su crecimiento y desarrollo personal.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA de MÉXICO	Plan de Capacitación para el Personal Administrativo de Base de la UNAM	-“Promover y estimular la identidad institucional del personal administrativo de base, así como la mejora continua de sus habilidades, aptitudes y actitudes a fin de coadyuvar a la modernización y simplificación de los procesos internos de trabajo y capacidades laborales”.	El Plan de Capacitación está integrado por programas anuales que consideran a su vez subprogramas en los cuales se especifican objetivos y competencias a desarrollar.

UNIVERSIDAD de CHILE	Plan de Capacitación 2012.	-“Promover el desarrollo de cinco competencias que distingan al Personal de Colaboración, para ser reconocidos como los mejores en su quehacer”.	Contempla actividades organizadas para cada uno de los objetivos que se han propuesto en base a diferentes programas dentro de los cuales se encuentran el Programa de Interés Institucional: cuya iniciativa es buscar el desarrollo de “competencias transversales a fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales” y el Programa de Formación Continua: relacionado con el “desarrollo de competencias técnicas específicas vinculadas al puesto de trabajo”.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO

Para sustentar esta propuesta de Modelo de Capacitación por Competencias Laborales para Nodocentes se llevó a cabo un trabajo de relevamiento de datos utilizando para ello cuatro técnicas:

1. Análisis institucional:

1. a. La actividad consistió en observar lo expresado en el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales 366/2006, de los Planes Estratégicos y Planes de Desarrollo Institucional (2005-2010)-(2011-2015) (2016-2020) de la UNLPam con el fin de recoger información pertinente a capacitación para el personal Nodocente, centrando la atención en los objetivos, acciones propuestas y la justificación para llevarlas a cabo.

1. b. Lecturas y análisis de Resoluciones del Consejo Superior referentes a. “Propuesta de Capacitación Personal Nodocente”; “Creación de la Comisión de Capacitación Permanente para el personal Nodocente de la UNLPam.”; “Programa de Capacitación Permanente para el sector Nodocente de la UNLPam.”

1. c. Lectura y recolección de datos de los resúmenes de las reuniones realizadas por la Comisión de Capacitación del sector Nodocente.

1. d. Lectura de informe de evaluación de Capacitación para el Personal Nodocente año 2016.

Todos los puntos expuestos permitieron configurar un juicio de valor de cómo se concibe la capacitación destinada al personal Nodocente de la UNLPam., cuáles han sido los objetivos trazados, las estrategias utilizadas, el modo de implementación del Programa de Capacitación y los resultados obtenidos hasta el momento.

2. Entrevista a informantes clave:

Las entrevistas fueron realizadas al Vicerrector, Secretaria General de APULP y Consejera Superior del Claustro Nodocente, estas últimas a su vez son integrantes de la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes. Los entrevistados conformaron la unidad de análisis secundaria, cuyas opiniones vertidas han sido de utilidad para la realización del análisis de situación tomando como referencia el rol

que cada uno cumple dentro de la organización y su visión respecto a la capacitación Nodocente.

3. Encuesta al personal No docente:

Se le efectuó al personal Nodocente una encuesta online orientada a obtener datos relevantes sobre grado de información que poseen sobre diversos aspectos de la capacitación destinada al sector. Se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas de opciones únicas y de múltiples opciones, y preguntas abiertas que permitiera sondear cuáles son las necesidades que poseen en cuanto a capacitación para poder desarrollar sus funciones y qué conocimiento previo se tiene sobre "capacitación por competencias laborales" a los efectos de validar un modelo de capacitación que fortalezca lo actuado hasta el momento.

4. Triangulación de datos:

Para garantizar confiabilidad al diagnóstico se realizó una triangulación de datos (tanto cuantitativos como cualitativos) obtenidos del análisis institucional, las entrevistas a los informantes claves y la encuesta realizada al personal Nodocente, con los cuales se elaboró la matriz FODA a los fines de conformar un cuadro de situación actual en cuanto al estado en el que se encuentra la capacitación Nodocente en la UNLPam.

Análisis institucional

Se comenzará a desarrollar el análisis institucional partiendo del marco que nos brinda el Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Nodocente de las Instituciones Universitarias Nacionales 366/2006, en el cual dentro de sus Considerandos se menciona a la capacitación de los trabajadores Nodocentes como condición necesaria para optimizar los acuerdos salariales que pueden llegar a negociar las Comisiones Negociadoras para lograr "la mayor productividad, capacitación y contracción a las tareas en el caso del personal Nodocente de las Universidades".

Continuando con el CCT dentro de los Principios Generales (art. 6) establece como fines compartidos las acciones tendientes a lograr eficiencia en las actividades del personal Nodocente en un mundo cambiante, donde las universidades no están exentas de la utilización de nuevas tecnologías, técnicas y equipamiento. Las partes se comprometen a utilizar la organización de tareas y la capacitación, como herramientas para incorporar los conocimientos y habilidades en el personal individual

y en conjunto de acuerdo a los objetivos institucionales. A su vez en el punto d): del Art. 11º Del trabajador: se considera la Capacitación permanente como uno de los derechos del personal no docente permanente de las Instituciones Universitarias nacionales.

El título 8 del CCT está dedicado a la Capacitación, donde consideramos algunos puntos de interés para ser destacados, como lo es el de diferenciar la capacitación general como un complemento de la educación general básica y la capacitación específica definida como la adquisición de los procesos y conocimientos para desarrollar nuevas o actualizadas actividades.

El Art. 119º: establece que: las UUNN deberán ofrecer a sus trabajadores "éursos de capacitación permanente, que posibiliten su crecimiento personal y el mejor desempeño de sus funciones. Se desarrollarán con criterios de pertinencia respecto de las funciones que desempeñen o puedan desempeñar, sin entorpecer la carrera administrativa".

En cuanto a la temática que proponemos en el presente trabajo, ésta se encuentra contemplada en el Art. 120º: "Tendrá por objetivos generales:

a) Proporcionar competencias específicas para afrontar los nuevos desafíos laborales;

b) potenciar habilidades, conocimientos y experiencias".

A modo de síntesis del análisis realizado de nuestro Convenio Colectivo de Trabajo podemos decir que la capacitación para los trabajadores Nodocentes de las Universidades Nacionales, son un derecho para el personal y una obligación para las Instituciones, debiendo ser ésta permanente, proporcionando las competencias que le posibiliten afrontar nuevos desafíos .

Por Resolución del Consejo Superior Nº 094/2007 y tal queda expresado en su Artículo 3º se crea la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la Universidad Nacional de La Pampa, quedando especificadas sus funciones dentro del mismo artículo a saber: a) Asesorar al Consejo Superior de la UNLPam en la formulación de políticas y programas de capacitación; b) Coordinar y controlar las actividades de capacitación del Personal Nodocente de la Universidad Nacional de La Pampa; c) Ejecutar las acciones que le encomiende el Consejo Superior de la UNLPam en los respectivos programas de capacitación; d) Realizar consultas ante la Comisión Asesora de Capacitación creada por el Artículo 129º del Convenio Colectivo del sector.

"Esta Comisión estará integrada por cuatro miembros, dos a propuestas del Rectorado y dos a propuesta de APULP, y actuará con las instrucciones y bajo la dirección del Consejo Superior de la UNLPam.".

La Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la UNLPam se reactiva por Resolución del Consejo Superior 307/2016, llevándose a cabo la primera reunión en Marzo de 2017.

Por Resolución del Consejo Superior 214/2017 se aprueba el Programa de Capacitación Permanente del Personal Nodocente propuesto por APULP, determinando como primera etapa el período comprendido entre los años 2017-2019, teniendo por objetivo brindar una formación general y específica para cada área de intervención y apoyo.

Entrevista a informantes claves

Para la realización de las entrevistas[5] se seleccionaron tres informantes claves considerando en la elección su pertenencia dentro de la Organización; las preguntas que se realizaron fueron mixtas, abiertas y cerradas, acorde a la información que se quería obtener de cada uno de ellos.

Se entrevistó al Sr. Vicerrector Mg. Hugo Alfonso teniendo en cuenta que se trata de la segunda autoridad más importante dentro del equipo de gestión de la Universidad con casi ocho años de mandato en ejercicio del cargo y un anterior período de cuatro años al frente de la Secretaría de Bienestar Universitario, lugar este último que le ha permitido trabajar en forma directa con el personal Nodocente a su cargo.

Se han extraído aquí los datos que se consideraron más relevantes en cuanto a la información buscada.

Haciendo mención a sus dos períodos de gestión como vicerrector comprendido entre los años (2010-2018) considera que ha sido necesario la realización de un diagnóstico sobre capacitación del Personal Nodocente en las diversas dependencias atendiendo a los cambios ocasionados por procesos de modernización a la que ha estado sujeta la institución. Apunta que la modernización, en la mayoría de los casos, ha venido de la mano con la incorporación de sistemas informáticos de gestión, principalmente desarrollados por el Sistema de Información

[5] Las entrevistas fueron realizadas en Diciembre de 2017

de Universidades (SIU), los que han sido implementados en los últimos años tanto en Rectorado como en las Unidades Académicas.

Por otra parte considera importante que el personal Nodocente esté capacitado para desarrollar la tarea cotidiana, sosteniendo que la capacitación debe ser integral, facilitándole el conocimiento de la institución y su avance en la carrera Nodocente.

El Señor vicerrector sostiene que la formación técnica de los trabajadores No docentes es una herramienta fundamental para garantizar la calidad y la eficiencia laboral, motivo por el cual la UNLPam implementó la Tecnicatura en Administración y Gestión Universitaria (TAGU) aprobada por Resolución Nº 057/2004 desarrollando su dictado entre los años 2004 a 2011. A pesar del reducido egreso determinado por los obstáculos que le presentaron las exigencias de un cursado con modalidad presencial y la presentación del trabajo final, existieron manifestaciones expresas del personal en cuanto al interés por llevar a cabo estos estudios, ello conllevó a proponer al Consejo Superior la incorporación de la TAGU como capacitación permanente.

Otro dato interesante a tener en cuenta, es que desde la gestión de la cual forma parte, se propone fortalecer la educación a distancia como una modalidad que permite ampliar el acceso a la educación; en base a ello y mediante la Resolución C.S. Nº 367/2013 se crea la carrera Tecnicatura en Gestión Universitaria, para cuyo dictado se utiliza la plataforma virtual, con el fin de otorgar al personal Nodocente otras posibilidades de capacitación más accesibles a sus disponibilidades, cuyo objetivo es ir avanzando hacia el logro del compromiso asumido con el desarrollo de administraciones universitarias eficientes.

Menciona también la existencia de un Acuerdo Plenario del CIN que permite la cooperación entre UUNN del país en forma genérica, lo cual puede redundar en beneficios de capacitación para el personal Nodocente entre universidades, agregando que se ha formalizado un convenio más reciente en el marco del Programa de Fortalecimiento de Editoriales Universitarias que tiene una componente que planifica realizar capacitación del sector entre un conjunto de las UUNN que forman parte de la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN).

Si bien no le consta la existencia de un sistema que registre las capacitaciones destinadas a Nodocentes, menciona la creación de la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la Universidad Nacional de La Pampa,

haciendo hincapié en que la misma fue creada con el objetivo de asesorar y coordinar actividades de capacitaciones generales y específicas, tanto internas como externas, para los trabajadores Nodocentes de la Universidad. También hizo referencia a la realización de una planificación que se llevó a cabo en el año 2007 relacionada con la capacitación del personal Nodocente, denominado “Programa de Capacitación Nodocente 2007-2008”, refiriéndose luego a la Resolución CS Nº 214/17 por la cual se aprueba el Programa de Capacitación Permanente del Personal Nodocente de la UNLPam. cuya primera etapa comprenderá el período 2017-2019.

Otro informante clave que se tuvo en cuenta para entrevistar fue la Prof. Gabriela Espíndola quién es en la actualidad Consejera Superior representante del Claustro Nodocente, y miembro suplente de la Comisión de Capacitación Permanente para este sector.

Se han extractado de la entrevista realizada las consideraciones más significativas para el presente trabajo.

La Consejera Superior expresa que el objetivo de la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes es la de dictar capacitaciones internas al personal y posibilitar la participación en capacitaciones externas y específicas. Considera en su calidad de miembro suplente de la mencionada Comisión, que las reuniones convocadas han sido escasas y que la propuesta formativa sigue siendo insuficiente para el personal, atribuyendo esta situación a factores organizacionales y presupuestarios.

Destaca que en las capacitaciones “Comunicación efectiva para el fortalecimiento institucional” y “Procedimiento Administrativo Universitario” llevadas a cabo en el segundo semestre del año 2016, los destinatarios de los mismos han sido, tal como se señaló desde el gremio, los afiliados de APULP, que no cursaban la Tecnicatura en Gestión Universitaria, quedando la posibilidad de cubrir las vacantes, en caso de existir, con afiliados y estudiantes de dicha carrera y por último, con no afiliados, situación que no contribuye a una capacitación que sea destinada al conjunto del personal, generando cierto grado de malestar en aquellos que desean ser capacitados y se sienten excluidos de las mismas.

Por otra parte considera que la universidad está condicionada por los cambios del contexto, los cuales modifican notoriamente el puesto laboral del Nodocente,

requiriendo ello de mayor profesionalización, mencionando la necesidad de una formación permanente y por competencias.

Por último se han tomado aspectos relevantes de la entrevista efectuada a la Sra. Mónica Ingrassia, Secretaria General de APULP (Asociación del Personal de la Universidad Nacional de La Pampa) y miembro titular de la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes.

La secretaria gremial manifiesta que como capacitaciones para el Personal Nodocente se ha dictado desde el año 2014 la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU) hasta en el año 2016, en este mismo año se llevan a cabo los cursos de "Comunicación efectiva para el fortalecimiento institucional" y "Procedimiento Administrativo Universitario". También desde el gremio se hizo un acuerdo con el Centro de Formación Profesional[6] Nº 2, para dictar cursos en los centros de formación profesional, pudiéndose solo hacer efectivo en la Sede General Pico. En lo que respecta al año 2017 desde la Comisión de Capacitación Permanente no se han llevado a cabo capacitaciones, solo se han realizado aquellas propuestas por secretarías del Rectorado, agregando que la mayoría de las capacitaciones llevadas a cabo hasta el momento fueron orientadas al agrupamiento administrativo.

Destaca la necesidad de capacitación del personal dados los cambios que se han venido sucediendo a través del tiempo que han tenido su impacto en el modo de llevar adelante el desempeño laboral, así mismo considera que las dificultades que se presentan para llevar a cabo las capacitaciones para el sector se relacionan con necesidad de voluntad política, falta de tiempo y personal para la planificación y ejecución de las propuestas.

De las entrevistas a los informantes claves se puede considerar que todos ellos visibilizan la necesidad de capacitación para el Personal Nodocente, mencionándose distintas formas de capacitación: permanente, integral, general, específica, interna, externa, por competencias.

Los entrevistados hacen referencia a cambios que han impactado en la institución universitaria, pero atribuyendo esta situación a distintos agentes: por un lado se señalan procesos de modernización dados fundamentalmente por la implementación de los sistemas SIU, por otra parte se atribuye a cambios del

[6] Los cursos brindados fueron: "Asistente en Marketing y Comercialización de Ventas", "Curso de Carpintería Básica".

contexto, que si bien no son especificados, sí se señalan las exigencias que estos demandan del puesto de trabajo del Nodocente, destacando que se necesita de una mayor profesionalización.

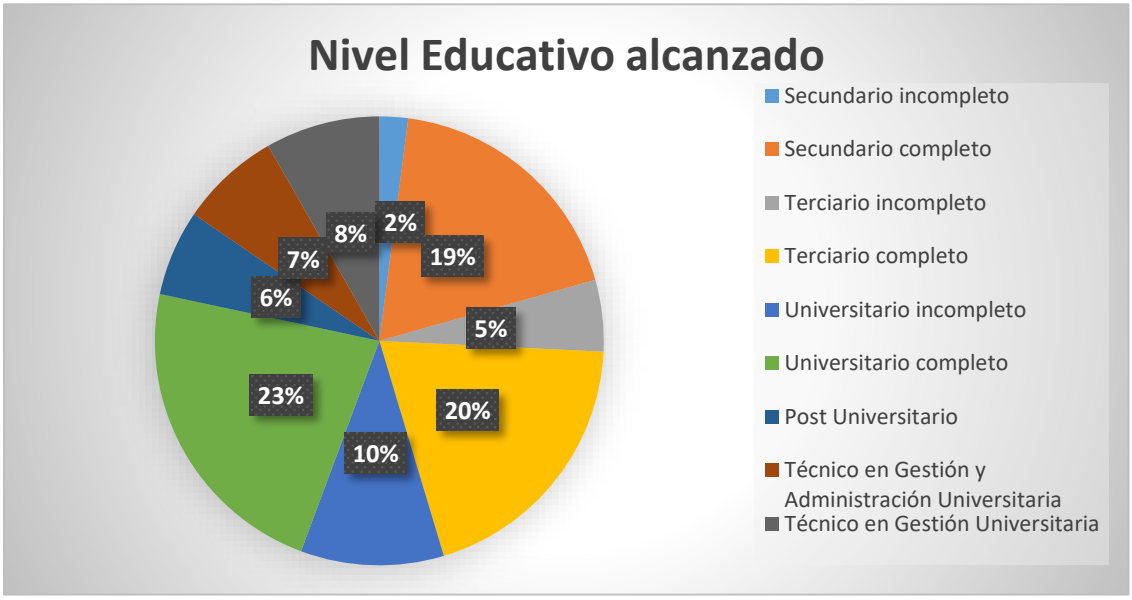
En cuanto a las dificultades que se detectan para llevar a cabo las capacitaciones se consideran: falta de tiempo y de personal para planificar y ejecutar las mismas, siendo ello coincidente con el señalamiento de factores organizacionales; también se atribuye a la necesidad de voluntad política y cuestiones presupuestarias.

Encuesta a personal Nodocente.

Para poder conocer la visión y necesidad en cuanto a capacitación laboral se elaboró una encuesta online[7] con preguntas de opción única y múltiple opción y preguntas abiertas, enviándose un total de 204 encuestas, de las cuales se obtuvo una devolución de respuestas de un 47,54 %, porcentaje que representa el 23,65% de la Planta teórica del Personal Nodocente.

En cuanto al nivel educativo alcanzado, el mayor porcentaje de los encuestados poseen título universitario completo y el menor porcentaje está dado por aquellos que no han completado el nivel secundario representando un 2,6%. El 19, 59% poseen título terciario completo, los técnicos en Gestión y Administración Universitaria representan un 7, 22%, mientras que el 6,19 % han llegado a obtener un título post universitario.

Gráfico 1

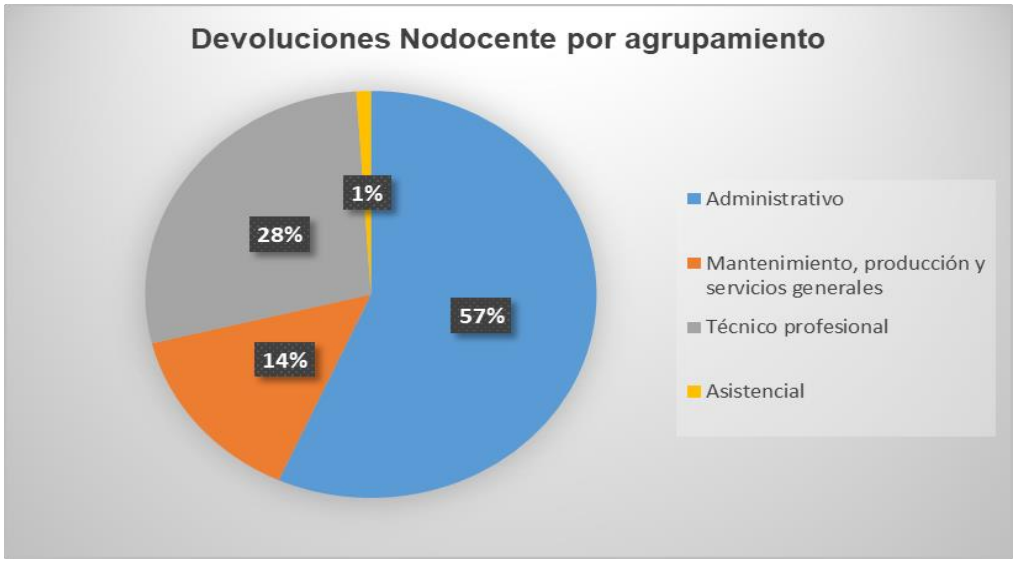


Fuente: Encuesta Nodocente

[7] La encuesta fue elaborada en Diciembre de 2017 y aplicada en Febrero de 2018

Las devoluciones recibidas corresponden en un 56,70% a personal perteneciente al agrupamiento Administrativo, considerando que este agrupamiento ocupa el 56, 09% del total del personal Nodocente de la UNLPam. El 27,84% correspondió al agrupamiento técnico-profesional, los cuales ocupan el 14,87% de la planta Nodocente. Un 14,43% de las respuestas pertenecieron a personal del agrupamiento Mantenimiento, producción y servicios generales los cuales representan un 17,56% del total de la planta. El 1,03% de las devoluciones se ubican en el agrupamiento asistencial.

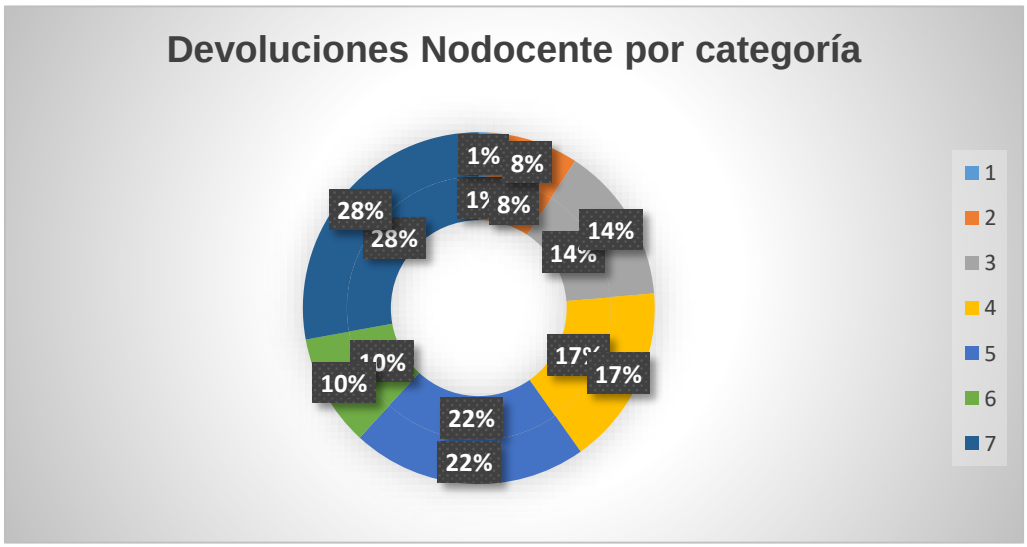
Gráfico 2



Fuente: Encuesta Nodocente

En el siguiente cuadro quedan plasmados los porcentajes de las encuestas recibidas por categorías a las que pertenecen.

Gráfico 3



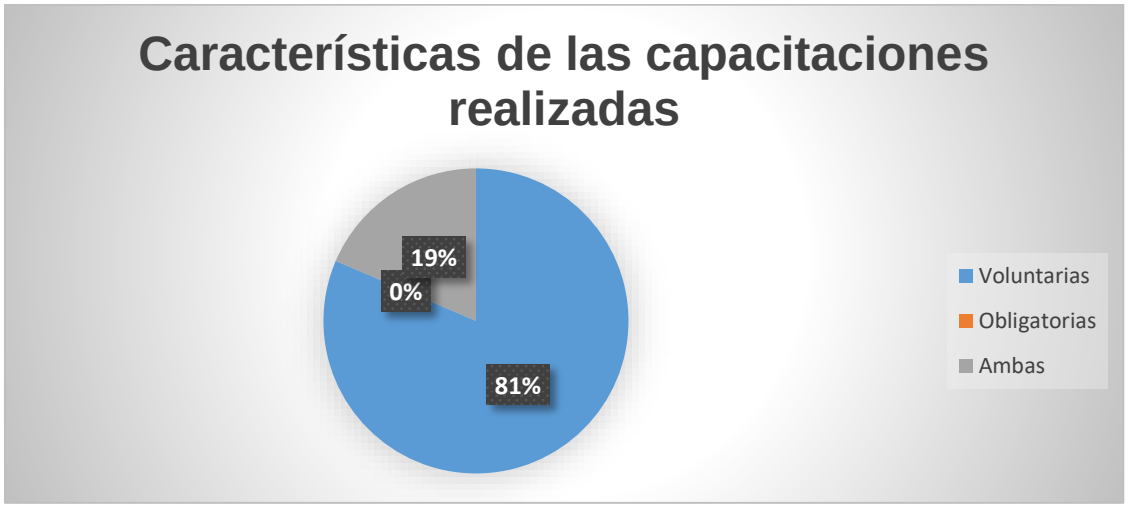
Fuente: Encuesta Nodocente

En el transcurso del año 2017 los encuestados manifestaron en un 41,24% haber realizado capacitaciones, mientras que 58,76% restante no lo ha hecho, el porcentaje de Nodocentes que realizaron capacitaciones es alto si consideramos que durante el transcurso del año 2017 no se llevaron a cabo capacitaciones propuestas por la Comisión de Capacitación Permanente. Ante ser consultados si han realizado capacitaciones en años anteriores al 2017, el 61, 86% contestó positivamente.

De los 97 Nodocentes que dieron respuesta a la encuesta el 42,27% se capacitó durante el año 2016, el 29,90% lo hizo durante el año 2015, mientras que el 23,71% lo realizó en el 2014, estos porcentajes denotan que en el transcurso de los años se ha incrementado el porcentaje de Nodocentes que realizan capacitaciones.

Al preguntárseles si las capacitaciones realizadas han sido voluntarias, obligatorias o ambas, el gráfico refleja el alto porcentaje de Nodocentes que se capacitan voluntariamente, lo cual da la pauta de la predisposición que poseen para mejorar su desempeño laboral.

Gráfico 4

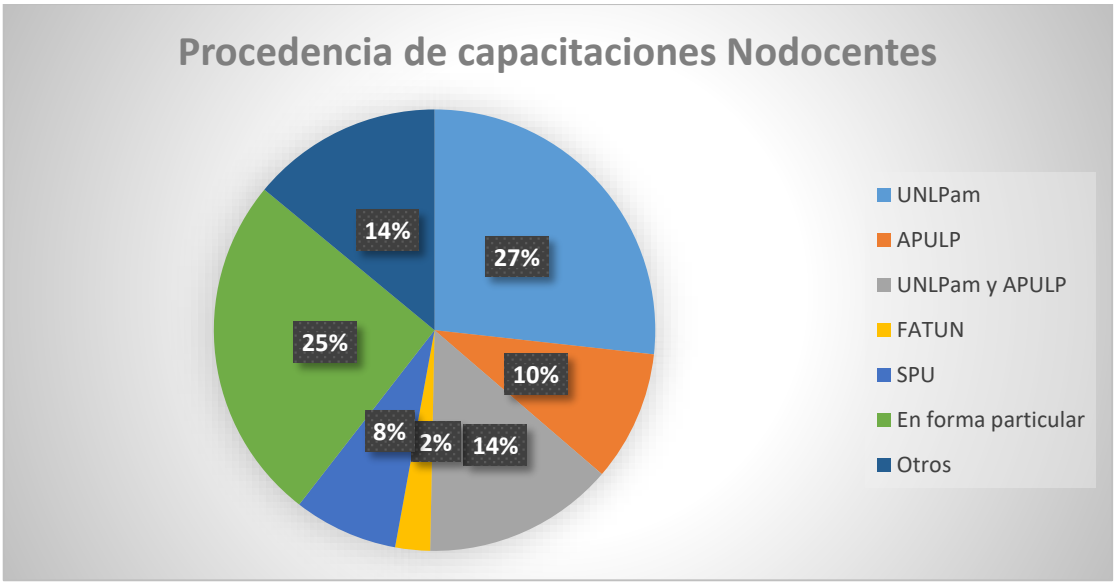


Fuente: Encuesta Nodocente

El siguiente cuadro muestra la procedencia de las capacitaciones realizadas por el personal Nodocente. Como datos interesantes podemos señalar que el mayor porcentaje de los que dieron respuesta recibió capacitación de la UNLPam, el segundo lugar lo ocupa la capacitación realizada en forma particular. El orden se continúa con las capacitaciones brindadas en forma conjunta entre UNLPam y APULP, Secretaría de Políticas Universitarias y en último término FATUN.

Nuevamente se refleja la voluntad del personal en realizar capacitaciones basando esta afirmación en el elevado número de personal que lo ha realizado de forma particular.

Gráfico 5



.

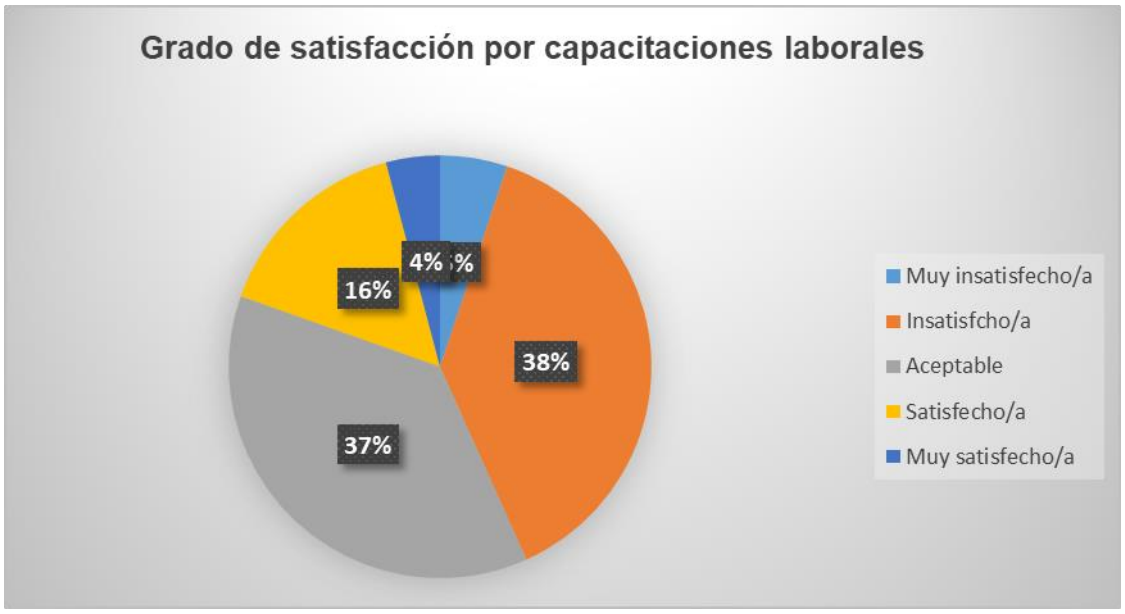
Fuente: Encuesta Nodocente

En cuanto a la consulta dónde se encuentra contemplado el derecho a la capacitación permanente para el Personal Nodocente el 86,60% consideró como respuesta el Convenio Colectivo de Trabajo, dando como dato solo el conocimiento de los derechos sino también reconociendo a la Capacitación Permanente como un derecho en sí mismo.

Del total de las encuestas recibidas el 64,95 % responde no poseer conocimiento sobre la existencia .de una Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la UNLPam, dato que deberá ser tenido en cuenta en la matriz FODA.

Se ha indagado también, sobre el grado de satisfacción que tiene el Nodocente en lo referente a su capacitación laboral, los resultados que se han obtenido es que si bien, el porcentaje de satisfacción es superior a aquellos que no están satisfechos o muy insatisfechos, queda en evidencia que aún existe un alto porcentaje que se ubican dentro de estos últimos parámetros.

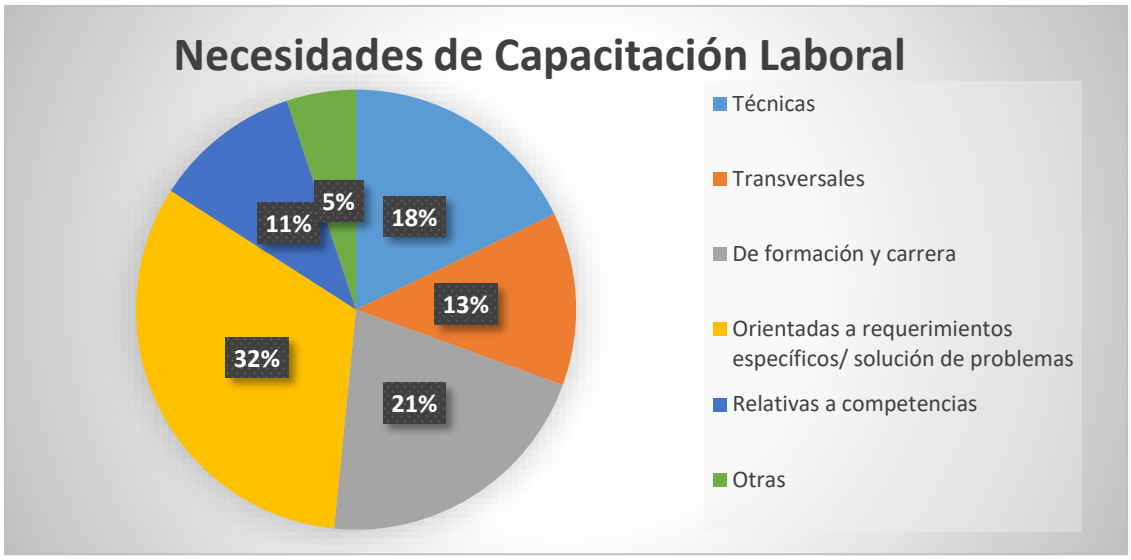
Gráfico 6



Fuente: Encuesta Nodocente

En el siguiente cuadro queda determinado cuál es el carácter de las capacitaciones que el personal Nodocente considera como necesidad.

Gráfico 7



Fuente: Encuesta Nodocente

En lo referente a si poseen conocimiento sobre acuerdos entre la UNLPam y otras universidades o instituciones para capacitar al personal Nodocente, el 82,93% manifiesta desconocerlo, mientras que el 17,07% restante contesta de manera afirmativa haciendo mención a instituciones como: Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), convenio con Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam, Escuela Provincial de Educación Técnica Nº 2 (EPET), Ministerio de Cultura y

Educación de la Provincia de La Pampa, Fundación Banco de La Pampa, Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU), Facultad de Ingeniería de la UNLPam, Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET), Movilidad Nodocente.
Se puede apreciar la disparidad de información que poseen aquellos que manifestaron saber sobre la existencia de acuerdos entre la UNLPam y otras universidades o instituciones para capacitar al personal.

A partir de los datos arrojados por el Análisis Institucional, entrevista a informantes claves y encuesta aplicada al personal Nodocente de la UNLPam, se realizó el FODA institucional donde han quedado plasmadas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee nuestra institución en cuanto a la capacitación de sus Nodocentes.

Al requerirles si tienen conocimiento sobre qué consiste la capacitación por competencias laborales, el 68,04% contesta no tener conocimiento, mientras que el 31,96% manifiesta saberlo, los cuales desarrollan con posterioridad según su entender qué objetivos persigue la mencionada capacitación, pudiéndolos agrupar como se detalla a continuación:

- ✓ Capacitar específicamente al empleado en las tareas o funciones específicas del cargo o área donde se desempeña el trabajador para ser más eficiente y exitoso.
- ✓ Aportar herramientas para al desarrollo de las capacidades y habilidades personales mejorando permanentemente su trabajo.
- ✓ Desarrollar determinadas capacitaciones acordes a las necesidades que se hayan detectado previamente.
- ✓ Impulsar el conocimiento, capacidades, instrucción del personal, para mejorar los recursos humanos de la empresa, institución, etc.
- ✓ Evaluar el estado actual de situación para luego brindar mejor calidad de servicio, optimizar recursos, mayor calificación del personal brindándole capacitaciones acordes a sus funciones, posibilidades de ascenso.
- ✓ Preparar al personal de manera que su trabajo sea eficiente y eficaz. Este tipo de capacitaciones motivan al personal ya que pueden adaptarse a los cambios y demandas con mayor facilidad.
- ✓ Persigue contar con personal idóneo, que permita cumplir los objetivos de la institución

- ✓ Ampliar los conocimientos en el área laboral para desarrollar personas más competentes, que puedan avanzar, superarse y poder ascender en su profesión.

Se puede concluir afirmando que han descripto con claridad las características y objetivos que persigue una capacitación laboral por competencias.

El último punto de la encuesta fue abierto a aquellos que quisieran expresar las inquietudes que poseen con respecto a su capacitación laboral, las cuales se enumeran seguidamente:

Cuadro 1

CAPACITACIÓN LABORAL
Orientada hacia competencias. Destinadas a todo el personal, sin prioridad a afiliados al gremio. Realizadas en horario de trabajo, posibilidad a que todos asistan. Capacitaciones realizadas no siempre están directamente relacionadas con el lugar de trabajo. En sistemas de gestión. Destinadas al agrupamiento de mantenimiento y servicios generales. Periódicas, respetando el interés de la Institución y del personal. Implementación de la Licenciatura en Gestión Universitaria. No se han tenido en cuenta necesidades por dependencia. Que brinde la posibilidad de trabajar en distintas áreas. En atención al público. En resolución de problemas permitiendo la independencia del superior jerárquico. En el uso de las tecnologías. En primeros auxilios. Son escasas y no son destinadas a todo el personal. Deberían permitir ascender de categoría. Realizar registro de Nodocentes que se capacitan por año y de los agrupamientos que capacitación reciben capacitación anualmente. Habiendo iniciado el año 2018 deberían ponerse en funcionamiento a la brevedad los cursos que propuso para el trienio 2017-2019 la Comisión de Capacitación Nodocente. En áreas técnicas. Como pasantías en lugares donde se ofrecen más servicios, teniendo la posibilidad de implementarlo en el lugar de trabajo. Interacción entre las distintas facultades para enriquecer el trabajo.

De las inquietudes manifiestas por los encuestados podemos apreciar que si bien hay voluntad desde la UNLPam para capacitar a su personal, sin embargo, se

observa que lo realizado hasta el momento es insuficiente según lo percibido desde el sector Nodocente.

Si bien un alto porcentaje de los Nodocentes que realizaron la encuesta manifestaron no conocer en qué consiste la capacitación por competencias laborales, al mencionar sus inquietudes las expresan como una necesidad, aún sin saber que de ello se trata.

Concluyo el análisis de la encuesta considerando que hay un amplio trabajo por hacer en materia de capacitación para el personal Nodocente, quedando expuesto que lo llevado a cabo hasta el momento debe ser reforzado con una propuesta sostenida de capacitación por competencias laborales.

.

Matriz FODA: situación actual de la Capacitación del Personal Nodocente en la Universidad Nacional de La Pampa.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
▪ La UNLPam ha destinado presupuesto para capacitación Nodocente. ▪ Fortalecimiento de la Educación a Distancia que amplía el acceso a la educación. ▪ Determinación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria como carrera permanente. ▪ El PDI (Plan de Desarrollo Institucional) 2016-2020 considera la implementación de estrategias para capacitar a su recurso humano. ▪ Creación de Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes. ▪ Existencia de informe de evaluación sobre dos capacitaciones efectuadas en el segundo semestre de 2016. ▪ Aprobación por Res. CS Nº 214/17 del Programa de	• Convenio Colectivo de Trabajo Art. 11º d) Del trabajador: se considera la Capacitación Permanente como uno de los derechos del personal Nodocente permanente de las Instituciones Universitarias Nacionales. • Acuerdo plenario del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) de cooperación entre UUNN en forma genérica (esto favorecería el intercambio de capacitaciones para su personal Nodocente). • Programa Movilidad Académicos Gestores México Argentina (MAGMA): la UNLPam se incorporó a este Programa mediante el que se prevee enviar y recibir un Nodocente anualmente. • La existencia de convenios entre la Federación Argentina del Trabajador de Universidades Nacionales (FATUN) y Dirección de Vialidad Nacional para brindar	▪ No consta la existencia de un sistema de registro de capacitaciones Nodocentes. ▪ Solo el Agrupamiento Administrativo ha sido el que mayor cantidad de capacitaciones recibió. ▪ Escasas reuniones de la Comisión de Capacitación debido a factores organizacionales. ▪ Propuestas formativas insuficientes. ▪ Existencia de orden de prioridad en capacitaciones brindadas en el último semestre de 2016 no posibilitando la igualdad de oportunidades. ▪ No hay continuidad de capacitaciones propuestas por la Comisión de Capacitación. ▪ Escasez de personal y tiempo para planificar y ejecutar las capacitaciones.	▪ Cuestiones presupuestarias ▪ La Universidad puede perder nivel de competitividad si no mantiene un flujo de capacitaciones significativo a fin de mantener un capital humano competente y preparado para las demandas del medio.

Capacitación Permanente del Personal Nodocente. ▪ La UNLPam es una Universidad considerada pequeña, con una Planta de 410 Nodocentes, lo cual hace más factible una capacitación para el connunto. ▪ Incremento del porcentaje de Nodocentes que se capacitaron durante el período comprendido 2014-2017. ▪ Realización de capacitaciones propuestas por Secretarías del Rectorado. ▪ El Personal se capacita de forma particular. ▪ Los Nodocentes de la UNLPam han percibido cambios en la universidad que repercuten en su trabajo. ▪ Los RRHH de la UNLPam visibilizan puntualmente cuáles sus necesidades de capacitación laboral. ▪ Existe un real compromiso del personal Nodocente en contribuir al logro de los objetivos institucionales.	capacitación a los Nodocentes que se desempeñan como choferes.	▪ Necesidad de voluntad política para llevar a cabo las capacitaciones. ▪ Un alto porcentaje del personal Nodocente desconoce la existencia de una Comisión de Capacitación Permanente para su sector. ▪ Existencia de un alto nivel de desconocimiento en el Personal Nodocente sobre políticas institucionales para desarrollar capacitaciones destinadas al sector. ▪ Las capacitaciones no han estado totalmente enfocadas en las necesidades que el personal demanda. ▪ El Director de RRHH y el Jefe de Personal de la UNLPam no integran la Comisión de Capacitación Permanente. ▪ La Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes no tiene representantes de las Facultades, Rectorado y Delegación de Rectorado. ▪ En el año 2017 no se efectuaron capacitaciones propuestas por la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente como se preveía por Res. 214/2017 del C.S. ▪ Alto porcentaje de insatisfacción del personal en cuanto a capacitación laboral para su puesto de trabajo. ▪ Disparidad de información sobre la existencia de acuerdos entre la UNLPam y otras universidades o	

		instituciones para capacitar al personal Nodocente. ▪ Se requiere la implementación de la Licenciatura en Gestión Universitaria. ▪ Necesidad de capacitación para trabajar con sistemas. ▪ Necesidad de capacitación en todos los agrupamientos. ▪ No se tienen en cuenta las necesidades por dependencias.	

Cuadro de elaboración propia

CAPÍTULO 5: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Con el presente proyecto se propone un modelo de capacitación orientado en competencias laborales elaborado en base a los datos obtenidos del diagnóstico, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de capacitación manifiestas por el personal Nodocente de la UNLPam., quienes consideran, que las capacitaciones realizadas no solo son escasas sino que, no benefician al total de los trabajadores. A esta inequidad se suma la discontinuidad de las mismas, situación que hace inconducente el logro del objetivo de tener un activo humano lo suficientemente fortalecido mediante la capacitación para dar respuesta a demandas internas como externas.

Dado que en la actualidad se reconoce que las organizaciones deben generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales, se consideró oportuno para la composición del proyecto un enfoque orientado en las mismas, considerando que a través ellas se privilegia el desenvolvimiento de capacidades asociadas a la comprensión y la conceptualización de lo que se hace, con lo cual se facilita la readaptación, conducta ésta, sumamente necesaria para contribuir a que una organización (en nuestro caso particular la universidad) pueda ajustarse a los cambios.

Esta perspectiva de capacitación contribuye a que se abran nuevas líneas de interacción entre el personal, dejándose atrás diferenciaciones innecesarias por puestos de trabajo estancos, cambiándose por conceptos como niveles de desempeño y áreas de competencias. Se generan así oportunidades de movilidad laboral, dado que es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean transferibles a otras áreas, pudiendo producir y motivar la movilidad interna de quienes lo deseen, permitiéndoles elegir nuevas posiciones, siendo éste otro de los puntos señalados en las encuestas.

El proyecto: “Modelo de Capacitación por Competencias Laborales para el personal Nodocente de la UNLPam” consta para su mejor operatividad de tres ejes: - Eje 1: “Organización y logística”, - Eje 2: “Desarrollo de diseño de capacitación por competencias laborales”, -Eje 3: “Metodología de seguimiento y evaluación “.

Los mismos se encuentran alineados al alcance de los objetivos generales cuyas acciones determinadas para su logro pueden ser coincidentes en los tiempos de desarrollo. Cada Eje está constituido por objetivos específicos, acciones estratégicas, justificación, responsables y los correspondientes indicadores de logros. Estos últimos acompañarán la totalidad del proceso de ejecución del proyecto, quedando incluidos todos los aspectos, desde lo organizacional y logístico, hasta la realización de cada una de las capacitaciones, controlando los resultados planteados para cada actividad/evento programado. Ello permitirá comprobar si el proyecto ideado transcurre según la programación realizada, considerando importante la evaluación del impacto producido en la organización, la percepción de los destinatarios sobre el mismo, suministros estos indispensables para la realización de los ajustes necesarios que lo optimicen.

La ejecución del proyecto será responsabilidad de los miembros integrantes de la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente con la colaboración del equipo de gestión que facilite su desarrollo para el alcance de resultados exitosos.

5.1 Meta e Impacto

Como meta del proyecto se propone capacitar en competencias laborales a la totalidad del personal Nodocente de la UNLPam, cuyas capacitaciones serán acordes a las características particulares de la institución, en concordancia con sus objetivos y propósitos considerando el medio donde se encuentra inserta desarrollando en el personal las competencias necesarias según la estructura de la institución, teniendo en cuenta así las funciones por dependencias y áreas que conforman a las mismas.

Para obtener un alto impacto que beneficie al personal y en consecuencia a la institución, se considera necesario impartir anualmente un número significativo de capacitaciones manteniendo un esquema planificado e ininterrumpido, consideraciones estas a tener en cuenta para lograr en un mediano plazo la mejora del desempeño de los recursos humanos.

El impacto se hará visible a partir de la disposición de trabajadores mejor preparados y con las competencias requeridas para cada lugar de trabajo, quienes a su vez apreciarán los beneficios obtenidos de las capacitaciones recibidas en términos de un mejor desenvolvimiento laboral, sintiéndose motivado por su evolución

profesional lo cual le permitirá un mejor posicionamiento frente a eventuales concursos dentro de su carrera laboral.

5.2 Destinatarios

El proyecto de intervención propuesto tiene por destinatarios al conjunto de No docentes de la Universidad Nacional de La Pampa, cuya Planta Teórica de Personal arroja un total de 410 cargos, según los datos extraídos del Anexo I correspondiente a la Resolución del Consejo Superior Nº 391/2017.

El personal Nodocente de la UNLPam se encuentra distribuido entre las ocho Secretarías del Rectorado: Secretaría. Académica, Secretaría de Bienestar Universitario, Secretaría de Consejo Superior y Relaciones Institucionales. Secretaria de Coordinación y Planeamiento, Secretaría de Cultura y Extensión Universitaria Secretaría, Económico-Administrativa, Secretaría de Investigación y Posgrado, Secretaría Legal y Técnica, dos Delegaciones de Rectorado, una con Sede en General Pico y otra en Ciudad Autónoma de Buenos y en seis Facultades: Facultad de Agronomía, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Facultad de Ciencias Humanas (Sede Santa Rosa) todas ellas asiento en la ciudad de Santa Rosa, mientras que en la ciudad de General Pico, se ubican la Facultad de Ciencias Humanas (Sede General Pico), Facultad de Ciencias Veterinarias y Facultad de Ingeniería.

Gráfico 8

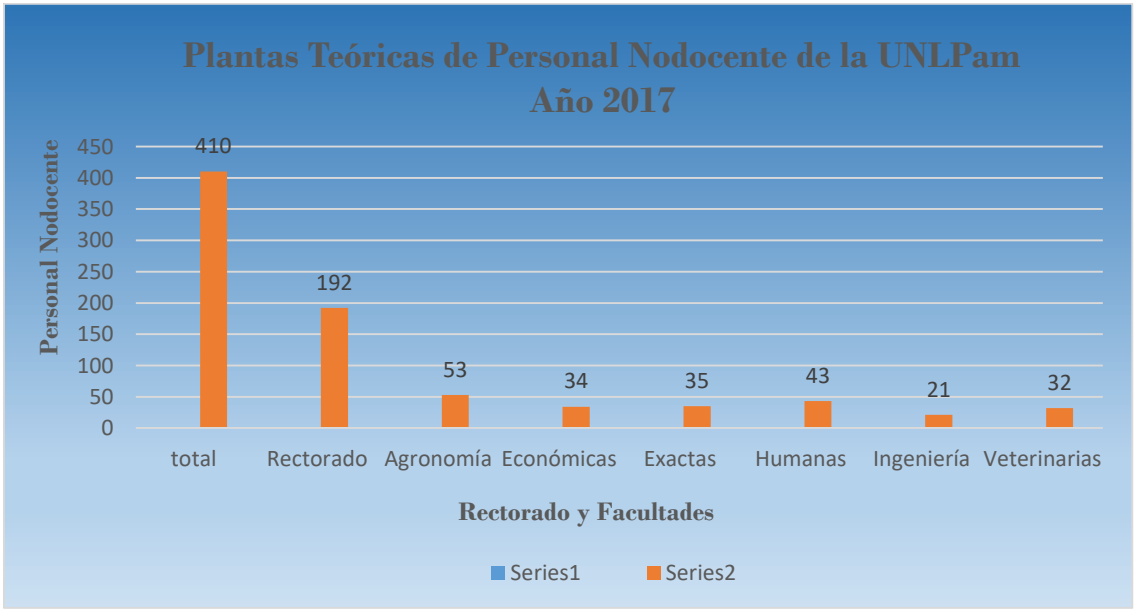


Gráfico de Elaboración Propia. Fuente: Resolución Consejo Superior 391/2017

Gráfico 9

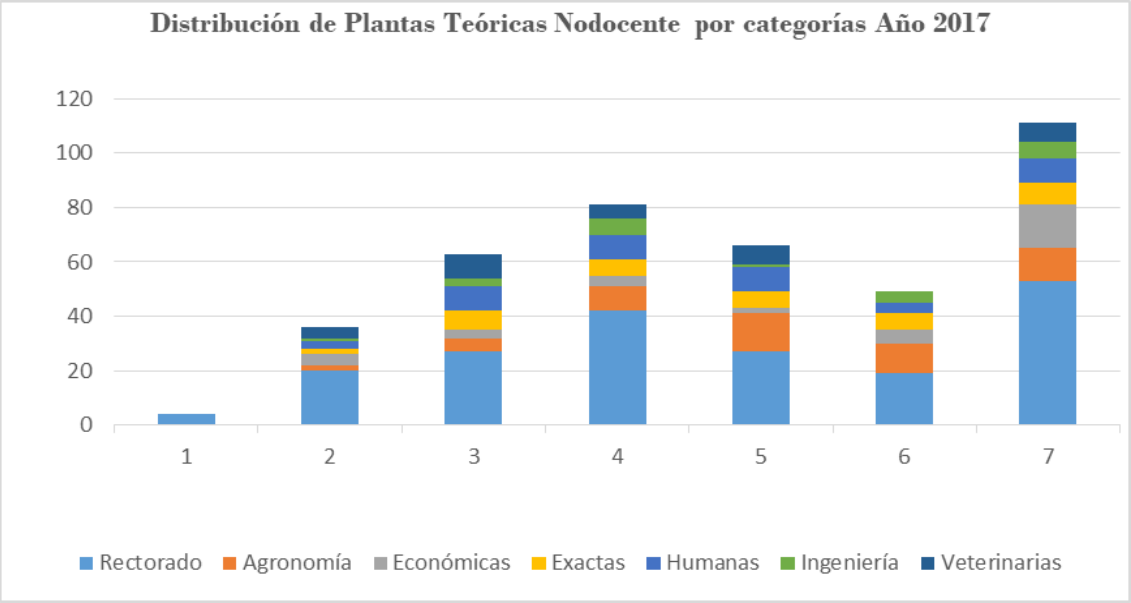


Gráfico de Elaboración Propia. Fuente: Resolución Consejo Superior 391/2017

Gráfico 10

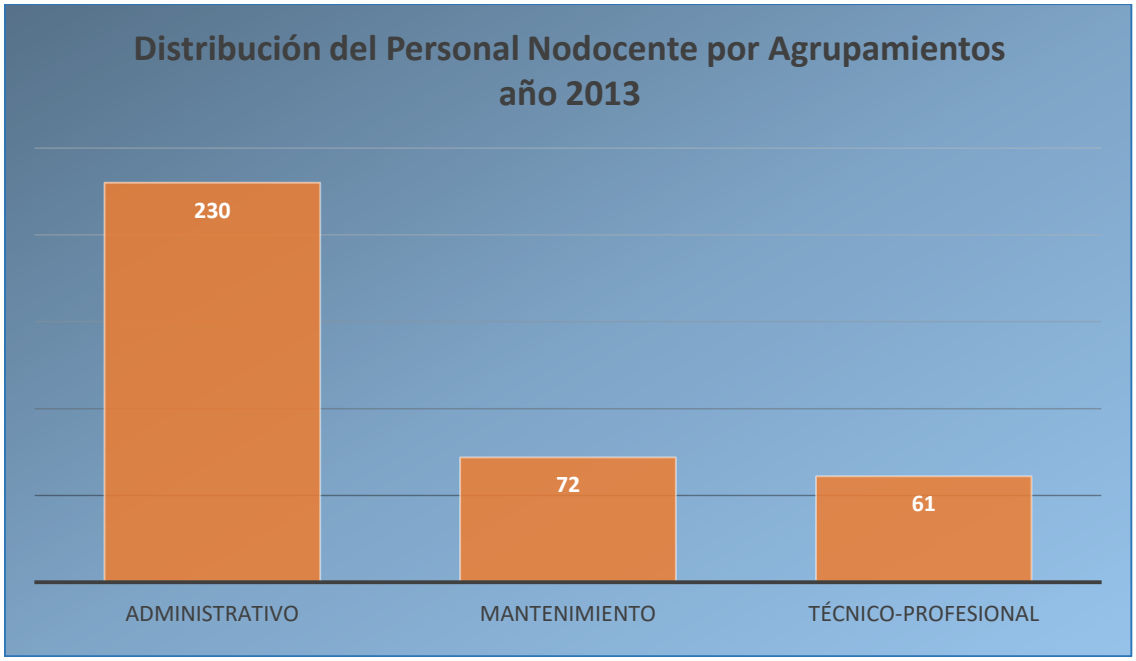


Gráfico de Elaboración Propia. Fuente: Plan Estratégico 2016-2020

En el 2013, el total de cargos No docentes fue de 404, registrados de la siguiente forma: 230 correspondientes al agrupamiento Administrativo; 72 en Mantenimiento, 61 en Técnico-Profesional, apareciendo en el sistema 41 personas sin datos.

5.3 Objetivos Generales

- Fortalecer la capacitación del Personal No docente de la UNLPam como un factor estratégico que convierta a la acción de los colaboradores en un aporte significativo para la consecución de los objetivos de la institución mediante un modelo orientado al desarrollo de competencias laborales.

- Garantizar igualdad de oportunidades de capacitación a la totalidad del Personal Nodocente de la UNLPam. atendiendo la estructura organizacional de la institución.

5.4 Eje 1: "Organización y Logística"

Objetivo Específico: Consolidar y fortalecer la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la UNLPam

Acciones para el logro del objetivo	Justificación	Responsables	Indicadores de logro
1- Elaboración y elevación de propuesta al Consejo Superior solicitando aprobación de incorporación de los Consejeros Directivos de las Facultades y Director de RRHH en la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes.	Consolidar la conformación de la Comisión de Capacitación Permanente para el Personal Nodocente de la UNLPam con la participación activa de los representantes Nodocentes de cada Facultad y Director/a de RRHH posibilitará la obtención de un conocimiento más acabado de las necesidades del sector en cuanto a capacitación.	Consejero/a Superior Claustro Nodocente.	Resolución de aprobación del Consejo Superior de la UNLPam.
2- Convocar a Nodocentes Técnicos en Gestión y Administración Universitaria y Técnicos en Gestión Universitaria a colaborar con la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes.	Propiciar la formación de un equipo de colaboración de Nodocentes Técnicos en AyGU y Técnicos en GU anexo a la Comisión de Capacitación Permanente beneficiará en un aporte técnico en la administración del proyecto y una mejor distribución de actividades.	Miembros de la Comisión de Capacitación Permanente para Nodoceentes.	Conformación de equipo de colaboración anexo a la Comisión de Capacitación.

Objetivo Específico: Disponer de un Banco de Capacitadores internos o externos a la UNLPam

Acciones estratégicas	Justificación	Responsables	Indicadores de logro
3- Presentar Proyecto ante el Consejo Superior para la creación de un Banco de	Dada la importancia de poseer un Banco de Capacitadores se considera necesario institucionalizar su creación con la finalidad que la elección y evaluación de los mismos sea un acto responsable y transparente.	Comisión de Capacitación Permanente-Consejero/a	Resolución de aprobación del Consejo Superior.

Capacitadores internos y externos a la UNLPam para capacitación Nodocente.		Superior Claustro Nodocente.	
4- Realizar convocatoria de inscripción de capacitadores internos y externos a la UNLPam especificando requisitos, condiciones y temáticas de capacitación determinadas por la Comisión de Capacitación Permanente.	A los fines de cubrir una amplia gama de capacitaciones es necesario disponer de capacitadores que acrediten conocimientos y experiencia en capacitación de RRHH.	Comisión de Capacitación Permanente.	Cantidad de capacitadores inscriptos.
5-Evaluar y seleccionar los capacitadores inscriptos otorgándoles un orden de mérito.	La evaluación y selección de los inscriptos se realizará según criterios establecidos por la Comisión de Capacitación para garantizar que cumplan con los requisitos solicitados.	Comisión de Capacitación Permanente.	Obtención de Banco de Capacitadores.
Objetivo Específico: Generar un sistema de información de datos de todo el Personal Nodocente para uso de la Comisión de Capacitación			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Responsables**	**Indicadores de logro**
6- Elaborar un sistema informático para el registro de datos relevantes del personal Nodocente extraídos de su legajo único en el cual se incluyan cada una de las capacitaciones realizadas.	Poseer un registro informatizado y actualizado de datos relevantes de cada Nodocente donde se especifique área donde se desempeña, categoría, agrupación, nivel educativo, antigüedad en la institución y capacitaciones que realice. Ello será beneficioso para la Comisión de Capacitación permitiéndole contar con información inmediata, precisa, útil y de apoyo en las futuras planificaciones de actividades de capacitación y en la toma de decisiones.	Comisión de Capacitación- área de RRHH-Personal área informática de la UNLPam.	Puesta en funcionamiento del sistema informático.
.			

Objetivo Específico: Establecer canales de información, difusión y promoción de las acciones y actividades que se desarrollen en materia de capacitación, manteniendo una comunicación directa y fluida con los usuarios involucrados			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Responsables**	**Indicadores de logro**
7-Diseñar una página Web de la Comisión de Capacitación.	A través de la página Web se procurará hacer llegar la información de la que se disponga, en cualquier momento y lugar, abordando los elementos específicos de interés del sector en cuanto a capacitación.	Comisión de Capacitación, Área Informática de la UNLPam.	Página Web de la Comisión de Capacitación.
8-Implementar servicio de correo electrónico.	El e-mail reúne características que permiten una comunicación integral, siendo posible adjuntar diferentes tipos de archivos, incluir imágenes en el cuerpo del mensaje, etc., funcionando como complemento de otros servicios de información.	Comisión de Capacitación, Área Informática de la UNLPam.	Dirección de correo electrónico de la Comisión de Capacitación.
9-Incorporar los servicios de las Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc) generando las cuentas correspondientes.	Siendo la promoción complementaria a la difusión se hace necesaria la implementación de las Redes Sociales para dirigirse en forma directa y personalizada a cada usuario.	Comisión de Capacitación, Área Informática de la UNLPam.	Cuentas de diversas Redes Sociales.
Objetivo Específico: Propiciar convenios de colaboración mutua con UUNN para el desarrollo conjunto de acciones específicas y complementarias de experiencias en capacitación por competencias laborales de sus RRHH			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Responsables**	**Indicadores de logro**
10-Establecer contactos con otras UUNN que realicen capacitaciones por competencias laborales para sus RRHH.	Tomar conocimiento de las acciones que desarrollan otras UUNN, como organización o a través de acuerdos paritarios con los gremios Nodocentes en cuanto a capacitación por competencias laborales tenderá a desencadenar el interés de llevar a cabo intercambios de capacitaciones y convenios de colaboración mutua.	Comisión de Capacitación-Gremio Nodocente.	Listado de UUNN que capaciten a sus RRHH en competencias laborales.

11-Redacción y presentación de Proyecto al Consejo Superior para generar la firma de futuros Convenios Marco de colaboración reciproca en capacitación por competencias laborales para Nodocentes con otras UUNN.	Llevar a cabo Convenios Marco de colaboración recíproca con otras UUNN redundará en beneficios interinstitucionales lo cual hace que esfuerzos aislados se puedan aunar favoreciendo un mayor número de Nodocentes capacitados en la temática propuesta respondiendo a lo establecido por CCT.	Comisión de Capacitación Consejero/a Superior Nodocente- Gremio Nodocente.	-Aprobación del proyecto. -Cantidad de Convenios Marco de colaboración recíproca establecidos con otras UUNN.
12-Diseñar y coordinar acciones conjuntas con las partes firmantes de los convenios para el diseño y elaboración de estrategias y contenidos de capacitación.	Para dar cumplimiento a convenios de colaboración mutua es necesario acordar y desarrollar acciones de capacitación por competencias laborales de interés para las partes en cualquiera de las áreas que ambas prioricen.	Comisión de Capacitación de la UNLPam con miembros determinados por la otra parte firmante.	-Cantidad de acciones de capacitación desarrolladas colaborativamente.
13- Establecer Convenios Específicos con UUNN.	En los Convenios Específicos quedarán establecidos los aspectos administrativos y financieros relacionados con las actividades de desarrollo conjunto.	UNLPam a través de su Rector/a y otra UUNN a través de su Rector/a.	Cantidad de Convenios Específicos firmados.

. Objetivo Específico: Determinar fuentes de financiamiento internas y externas para logística y desarrollo del proyecto

Acciones estratégicas	Justificación	Responsables	Indicadores de logro
14-Gestionar ante el Consejo Superior financiamiento para solventar costos de logística y de implementación del proyecto tendiendo a que el mismo sea incorporado dentro del presupuesto anual de la UNLPam.	La logística e implementación del proyecto de capacitación genera demanda económica la cual debe ser contemplada para que el mismo pueda ser llevado a cabo dentro del cronograma previsto.	Comisión de Capacitación- Consejero/a Superior Nodocente.	-Obtención de financiamiento interno. – Incorporación de financiamiento para capacitación dentro del presupuesto anual de la universidad.
15-Obtener financiamiento a partir de servicios de a terceros en materia de capacitación de RRHH en competencias laborales.	Se pueden obtener recursos económicos mediante el cobro de aranceles de capacitación de RRHH de UUNN con las que no se mantenga convenio de colaboración mutua u otras organizaciones que así lo requieran dentro de los marcos legales correspondientes.	Comisión de Capacitación- Sec. Económico Administrativa.	-Total de ingresos obtenidos del cobro de aranceles por capacitación a terceros.

5.5 Eje 2: "Desarrollo de diseño de capacitación por competencias laborales"

Objetivo Específico: Diseñar capacitación por competencias institucionales que involucre a todo el personal Nodocente fortaleciendo la identidad institucional

Acciones estratégicas	Justificación	Capacitación-Responsables	Indicadores de logro
1-Determinar las competencias institucionales en base a la Misión y Visión de la institución, su Estatuto y Plan Estratégico y PDI 2016-2020.	El personal debe conocer la Misión y Visión de la institución para la cual trabaja, los objetivos estratégicos que persigue a corto y mediano plazo y normativas, instrumentos todos que guían su accionar.	Comisión de Capacitación	-Listado de competencias institucionales a ser desarrolladas en el personal Nodocente.
2-Diseñar e implementar capacitaciones que incrementen el conocimiento de la organización, sus políticas y directrices, sus reglas y reglamentos.	La implementación de estas capacitaciones desarrollará **competencias de compromiso** con los valores,- **honestidad, -lealtad, -responsabilidad, -integridad y cooperación en** el logro de los objetivos y metas de la institución. **Sentido de identidad y pertenencia** como miembro de la institución.	-Taller sobre Identidad Institucional. Charlas sobre: -Misión, Visión y Valores de la UNLPam, -Contexto de la organización, metas y prioridades, -Imagen institucional –Conocimiento de autoevaluación y diagnóstico. -Responsables: Dictado a cargo del Equipo de Gestión. - Comisión de Capacitación.	-Cantidad de Nodocentes participantes. -Encuesta al personal.
3-Planificar y habilitar instancias de reflexión y debate desde la perspectiva del Rol del Personal Nodocente en la UNLPam.	-En este marco se plantea poner énfasis en la importancia del rol del personal dentro de la institución, haciéndolo partícipe en la reflexión sobre las dimensiones estratégicas de la organización que los involucra.	- Jornadas de reflexión y debate sobre el Rol del Nodocente dentro de la UNLPam. -Responsables Equipo de Gestión, capacitador (coaching	-Cantidad de Nodocentes asistentes. -Encuesta al personal.

	Competencias: -Sentido de identidad y pertenencia, compromiso, -habilidad de reflexión –responsabilidad individual.	organizacional), Comisión de Capacitación.	
Objetivo Específico: Facilitar el alcance de las capacitaciones a todo el personal Nodocente mediante la utilización de diversos recursos			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación- Responsables**	**Indicadores de logro**
4-Determinar e implementar medios y recursos necesarios para que todos los Nocodentes tengan acceso a las capacitaciones propuestas atendiendo particularidades que así lo ameriten.	-Si bien las capacitaciones serán contempladas dentro del horario laboral atendiendo a los requerimientos del personal, es preciso prever situaciones que pueden surgir, por lo cual se contemplará la posibilidad de recurrir a medios no presenciales para que todos los Nodocentes puedan ser partícipes de las capacitaciones evitando su exclusión por horarios de trabajo o algún otro imprevisto. **Competencias: habilidades en el uso de plataforma virtual, habilidades operativas.**	-Capacitaciones no presenciales: 1-virtuales: acceso a clases filmadas; 2-mediante módulos impresos. Recursos y evaluación: establecidos según la modalidad de la capacitación presencial. Responsables: -Comisión de Capacitación, -Capacitadores – Personal de Área de Educación a Distancia -Personal del Centro de Producción Audiovisual (CPA).	-Número de Nodocentes que realizaron capacitaciones no presenciales. -Encuesta al personal.
5-Realizar un relevamiento en forma directa del déficit y necesidades de capacitación de todo el personal Nodocente, que afecten al quehacer cotidiano determinando competencias a desarrollar.	**-**Atento a los reclamos realizados por Nodocentes de la UNLPam es preciso dar respuesta de capacitación en todas las dependencias, áreas y/o agrupamientos en los que ellos se distribuyen.	-Responsables: Comisión de Capacitación a través de los Consejeros Directivos de cada Facultad y del grupo de Nodocentes colaboradores de la Comisión.	-Listado de capacitaciones necesarias. -Listado de competencias a desarrollar en base a la necesidad de capacitación.
6-Efectuar relevamiento de personal Nodocente sobre proyecciones de movimientos dentro de su ámbito de trabajo.	**-**A los fines de prever futuras vacancias provocadas por jubilaciones, traslados u otros, se tomarán en cuenta los puestos laborales a los fines de capacitar al personal Nodocente en condiciones de acceder al cargo desarrollando	-Responsables Comisión de Capacitación a través de los Consejeros Directivos de cada Facultad, Personal de RRHH de cada Facultad y de Rectorado- .	-Listado de Personal Nodocente próximo a acceder al beneficio jubilatorio u otras circunstancias que

	en los aspirantes las competencias necesarias para su ocupación.		provoquen su alejamiento del lugar de trabajo.
Objetivo Específico: Brindar oportunidades de crecimiento personal e intelectual favoreciendo el desarrollo de competencias que permitan ejercer distintas funciones dentro de la institución favoreciendo una capacitación integral			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación-Responsables**	**Indicadores de logro**
7-Promover la rotación interna del personal en áreas y dependencias distintas a las que desempeña sus funciones.	-Acceder a distintos puestos de trabajo dentro de la institución permitirá al Nodocente desarrollar **competencias** de: -**idoneidad, -desempeño laboral y productivo** para ocupar otras áreas de trabajo, -**capacidad de cooperación, relación interpersonal, -habilidades cognoscitivas.**	-Rotación interna del personal. -Responsables: Comisión de Capacitación –Jefes de áreas	-Cantidad de Nodocentes que realizaron rotación laboral -Áreas y dependencias involucradas
8-Determinar espacios temporales para ejercer el intercambio de roles dentro de un mismo área laboral.	-Facilitar al personal ejercer roles de nivel superior en su área de trabajo favorecerá el desarrollo de competencias como: **-capacidad de decisión y control, -creatividad en la solución de problemas, -capacidad de liderazgo, delegación, negociación y persuasión, -sentido de autonomía, -búsqueda de desafíos, -seguridad en sí mismo.** Este intercambio de roles también permitirá al Nodocente ir desarrollando competencias en puestos de trabajo al que puede acceder por retiro o jubilación de personal y acceder a una mejora laboral.	-Intercambio de roles. Responsables: Jefe Superior del área. Comisión de Capacitación.	-Periodicidad de intercambios realizados en cada área. -Número de áreas involucradas. -Encuesta al personal.

Objetivo Específico: Fomentar el desarrollo de competencias que contribuyan a la carrera profesional del Nodocente			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación-Responsables**	**Indicadores de logro**
9- Definir capacitaciones y acciones para fomentar la formación de Equipos de Trabajo.	-La formación de Equipos de Trabajo dentro de la Organización constituyen un factor importante dado que permiten la gestación y formación de líderes, los cuales son necesarios para dar impulso y movilidad a los grupos. La posibilidad de resolver problemas en niveles superiores desarrolla en el personal la independencia de su superior jerárquico. Competencias que se desarrollan: -**liderazgo, -manejo de problemas y conflictos, -creatividad en la solución d problemas -practicidad, -abordaje de relaciones personales, -toma de decisiones, -negociación –capacidad de cooperación –capacidad socio-afectiva –habilidad para guiar –seguridad en sí mismo –autoestima –responsabilidad individual.**	Talleres teóricos-prácticos de: -Liderazgo y equipo de trabajo, -Generación de equipos, manejo del conflicto y negociación,-Técnicas de toma de decisiones en grupo, -Empoderamiento y delegación. -Responsables: Comisión de Capacitación, capacitadores (Coaching organizacional).	-Cantidad de talleres realizados. -Resultados de las prácticas experienciales -Cantidad de personal capacitado. -Encuesta al personal.
10- Llevar a cabo capacitaciones en proyectos y planes estratégicos.	-El diseño de planes estratégicos y operativos dentro de la institución son de relevancia para el ordenamiento de las tareas a desarrollar y la mejor administración de los recursos. Permite el desarrollo de **competencia: pensamiento estratégico y flexible, - habilidades de planificación y organización, -capacidad de decisión –habilidad de prevención.**	-Taller de construcción guiada de proyectos y planes estratégicos. Responsables: -Capacitador/a -Comisión de Capacitación.	-Cantidad de Nodocentes participantes. -Diseño efectivo de planes y proyectos operativos. -Encuesta al personal.
11-Proponer capacitaciones de fortalecimiento de canales de comunicación.	-La forma de transmitir y comunicar en una organización, en equipos de trabajo debe ser lo suficientemente clara en sus mensajes y directivas, para lo cual es necesario saber seleccionar los canales de comunicación evitando desviaciones. **Competencia**	-Talleres teóricos prácticos sobre –la importancia de la comunicación y el impacto en la gestión de la organización –La comunicación como instrumento de establecimiento de relaciones	-Cantidad de participantes. -Encuesta al personal.

	capacidad de comunicación efectiva - habilidad cognitiva. **-Predisposición al aprendizaje.**	interpersonales de un equipo de trabajo –Flujo de la información y factores críticos de la comunicación en la UNLPam. Responsables: capacitador experto en comunicación-Comisión de Capacitación.	
Objetivo Específico: Definir capacitaciones sustentadas en los cambios tecnológicos y organizacionales de la UNLPam			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación-Responsables**	**Indicadores de logro**
12-Implementar capacitaciones en Sistemas de Gestión.	-Dada la importancia que revisten los Sistemas de Gestión dentro de la institución, los cuales permiten contar con información segura, íntegra y disponible optimizando sus recursos, es sumamente necesario capacitar al personal Nodocente en su uso como herramienta de trabajo. **Competencias: habilidades cognitivas – habilidades técnicas operativas –aptitud laboral –innovación.**	-Curso virtual con apoyo de módulos impresos. Responsables: Comisión de Capacitación –Capacitadores técnicos en informática –área Informática de la UNLPam.	-Cantidad de Nodocentes participantes. -Encuesta al personal.
13-Diseñar capacitaciones en utilización de las TICs y entornos Web de trabajo colaborativo.	-El desarrollo tecnológico ha atravesado el modo de desarrollar las tareas del Nodocente motivo por el cual es necesario realizar capacitaciones en esta temática de manera que se puedan adaptar a los cambios e incorporar las TICs, el uso de diversos navegadores, Web 2.0. Entornos Web de trabajo colaborativo Drive, Docs, Calendar, entre otros). **Competencias: -capacidad de flexibilidad y adaptación –innovación –habilidades cognoscitivas –disposición al aprendizaje – habilidades operativas –capacidad de trabajo colaborativo –habilidades técnicas vinculadas al oficio.**	-Curso semipresencial con uso de plataforma virtual y apoyo de módulos impresos. Responsables: Comisión de Capaitación-Capacitadores informáticos.	-Cantidad de Nodocentes participantes. -Encuesta al personal.

Objetivo Específico: Implementar capacitaciones intensivas externas a través de pasantías favoreciendo la movilidad individual o grupal del personal			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación-Responsables**	**Indicadores de logro**
14-Gestionar pasantías externas con UUNN con las que se mantengan convenios de colaboración recíproca.	Es sumamente importante la realización de pasantías ya sean individuales o grupales en otras UUNN para el desarrollo de **competencias** como:-**socialización de conocimientos laborales, -disposición al aprendizaje, -flexibilidad y capacidad de adaptación, -capacidad de comunicación, -respeto, -responsabilidad.**	-Pasantías externas Responsables: Comisión de Capacitación UNLPam, UUNN donde se realicen las pasantías.	-Número de pasantías llevadas a cabo- Cantidad de Nodocentes participantes –Áreas beneficiadas.

Objetivo Específico: Utilizar el sistema de videoconferencia para realizar capacitaciones compartidas entre las Sedes de la UNLPam, con otras UUNN u organizaciones			
Acciones estratégicas	**Justificación**	**Capacitación-Responsables**	**Indicadores de logro**
15-Diagramar capacitaciones utilizando el recurso de videoconferencia.	-Los recursos tecnológicos con los que se cuenta brindan la posibilidad de realizar capacitaciones simultáneas en diversos lugares geográficos cubriendo un mayor número de personas, ya sean estos Nodocentes de la UNLPam, de otras UUNN con las que se mantenga convenio de colaboración recíproca, o trabajadores de otras organizaciones a las que se les brinde capacitaciones en competencias laborales como un Servicio a Terceros.	-Capacitación por videoconferencia. Responsables: -Comisión de Capacitación de la UNLPam, otras UUNN u Organizaciones. –Personal a cargo de las salas de videoconferencia.	-Cantidad de docentes capacitados a través de videoconferencias. -Número de capacitaciones realizadas a través de videoconferencias. -Encuesta participantes.

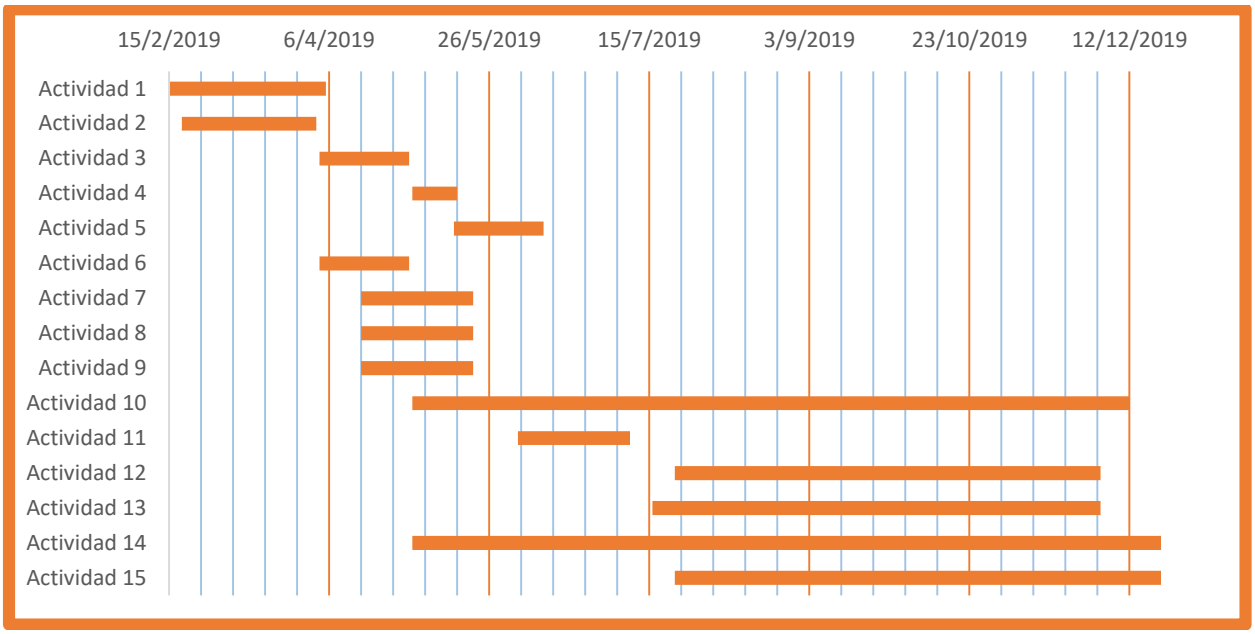
5.6 Eje 3: "Metodología de Seguimiento y Evaluación "

Objetivo Específico: Desarrollar instrumentos y mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto de capacitación por competencias laborales

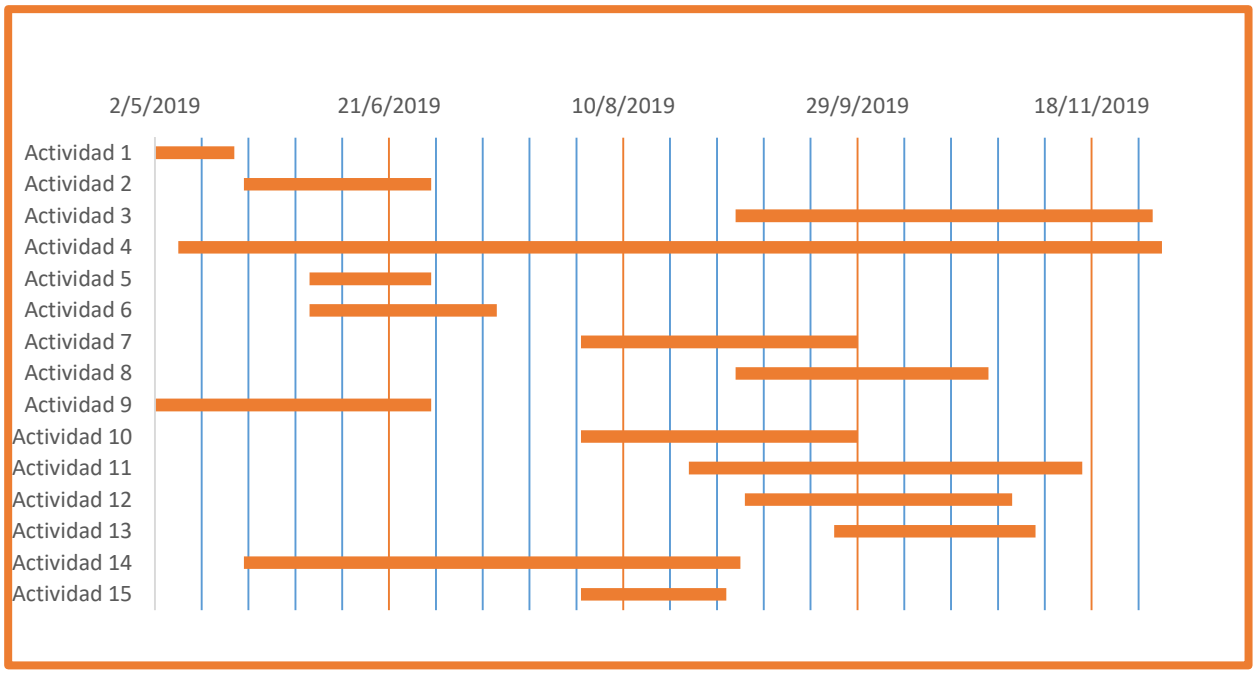
Acciones estratégicas	Justificación	Responsables	Instrumentos
1-Informatizar para el Eje 1: "Organización y Logística" una Memoria de Eventos.	-La Memoria de Eventos consta de registrar cada uno de los logros como: (acciones realizadas, cantidad de convenios firmados, tipos y montos de financiamiento conseguido, número de capacitaciones programadas). Para este instrumento se tendrá en cuenta el cronograma de actividades correspondiente al Eje 1, de manera que se pueda apreciar si el proyecto se va cumpliendo dentro de los plazos estipulados.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto.	Memoria de eventos.
2-Diseñar un programa para informatizar los datos obtenidos de los indicadores de logro del Eje 2: "Desarrollo de Diseño de Capacitación por Competencias Laborales".	-Para que la información recabada de cada una de las acciones pueda ser recuperada en el momento que se lo desee es preciso que sea esta haya sido informatizada a través de un programa desarrollado a tal fin. En lo referente al Eje 2 se tendrán en cuenta los datos sobre cantidad de inscriptos en cada capacitación y número de personas que finalizaron la misma.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto -Área informática de la UNLPam	-Programa para informatización de los indicadores de logro.
3-Elaboración e implementación de encuestas digitales para cada una de las capacitaciones.	-A los fines de facilitar la evaluación de las capacitaciones implementadas se realizarán encuestas digitales donde será evaluado el nivel de satisfacción en cuanto a: -contenidos, -metodología de trabajo, -relación con su lugar de trabajo, -aspectos organizativos, -calidad del capacitador,	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación	-Encuestas digitales.

	habiéndose informado de ésta instancia a todos los participantes en el momento de inscripción a las mismas	y seguimiento del proyecto	
4-Elaboración de un esquema de informe periódico de actividades (involucra Eje 1 y Eje 2).	-El esquema comprenderá un formato donde queden registradas cada una de las actividades, resultados alcanzados, inconvenientes y recomendaciones. Se tendrá en cuenta el cronograma de actividades del Eje 1 y Eje 2. La periodicidad será mensual.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto	- Informes mensuales de seguimiento.
5-Encuestas responsables de niveles jerárquicos para determinar el impacto producido por las capacitaciones en el desempeño laboral de su personal a cargo.	-Para poder reconocer como impacta en la organización las capacitaciones implementadas se le suministrarán al personal de nivel jerárquico una encuesta de apreciación de cambios laborales generados en su personal a cargo en base a las competencias que se deberían haber desarrollado.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto.	-Encuestas de impacto organizacional.
6-Elaboración de registro de los medios de difusión, promoción y comunicación.	-A los fines de determinar cuáles son los medios de difusión, promoción y comunicación más aceptados o utilizados se llevará un registro cuyos datos serán extraídos de las encuestas realizadas a los participantes de las capacitaciones.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto.	-Registro de utilización de medios de difusión, promoción y comunicación.
7-Elaboración de informes de seguimiento y evaluación semestrales y anuales.	-A los efectos de comunicar al Equipo de Gestión los avances y logros de la implementación del proyecto de capacitación por competencias laborales para Nodocentes se elaborarán informes semestrales y anuales.	-Comisión de Capacitación a través de miembros designados para realizar la evaluación y seguimiento del proyecto.	-Informes de seguimiento y evaluación semestrales y anuales.

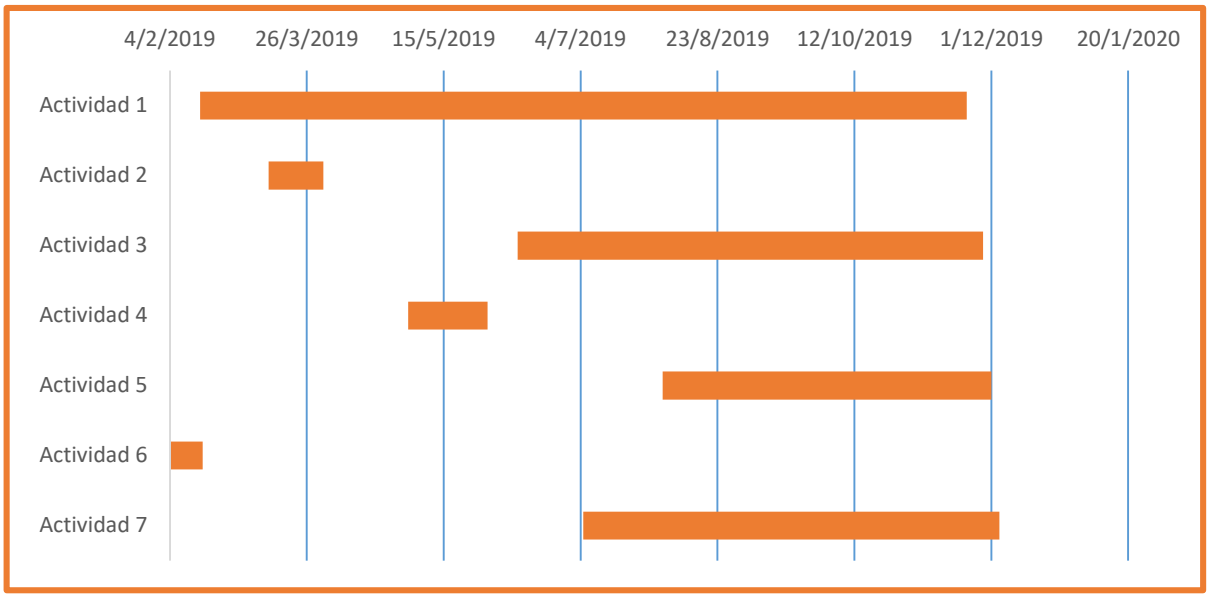
5.7 Cronograma Eje 1: “Organización y Logística”



5.8 Cronograma Eje 2: “Desarrollo de Diseño de Capacitación por Competencias Laborales



5.9 Cronograma Eje 3: “Metodología de seguimiento y evaluación”



5.10 Recursos

Recursos Humanos: Constituido por personal a capacitar, capacitadores internos o externos a la UNLPam (expositores, conferencistas, coaching organizacional, talleristas), personal de soporte técnico, difusión y logística (técnicos en Gestión y Administración Universitaria, informáticos, comunicadores, camarógrafos, editores), administradores y evaluadores de las capacitaciones y toda otra persona que de una forma u otra se encuentre involucrada en la ejecución del proyecto.

Recursos Materiales: Infraestructura (aulas, auditorios, salas de videoconferencias), mobiliarios, tecnológicos (equipos de audio, proyección y filmación, pc, notebook, programas de edición, plataforma virtual) pizarras, materiales de oficina, medio de transporte.

Recursos Económicos: Para la realización del Proyecto de Capacitación por Competencias Laborales para Nodocentes se deberá prever recursos económicos suficientes a fin de garantizar un número significativo de capacitaciones que alcance a todo el personal y llevadas a cabo de forma ininterrumpida.

CONCLUSIONES

Concluyendo el trabajo, se está en condiciones de sostener, que la capacitación del recurso humano, en nuestro caso del personal Nodocente de la UNLPam, es de suma importancia en el ámbito de cualquier organización. Al mismo tiempo, se observa que la capacitación por competencias laborales no solo debe considerarse como la incorporación de una dimensión de aplicación en la práctica de conocimientos, actitudes y habilidades, sino que dicha práctica se debe corresponder con las necesidades "estratégicas" de la organización, atendiendo a los diversos cambios que se van suscitando en ella, ya sean estos tecnológicos, organizativos o de otra índole.

Teniendo presente que la universidad es considerada una organización compleja, tal como se la ha descripto en algún pasaje del proyecto, característica dada por la multiplicidad de tareas que en ella se llevan a cabo, constituyéndose esto en su común denominador; todo ello conlleva, a que la organización debe ser poseedora de un sobrado conocimiento de las opiniones que tiene su capital humano, acerca de las carencias o necesidades en lo referente a competencias laborales.
Siendo precisamente los trabajadores, los destinatarios directos de las capacitaciones que se implementen, su mirada sobre la problemática tiene que considerarse como vital, dado que son los que saben verdaderamente cuáles son las herramientas, en este caso las competencias que deben poseer, para poder desempeñar con solvencia cada una de las funciones establecidas, basándose para ello en la estructura organizacional y en las descripciones para cada puesto de trabajo.

La capacitación por competencias laborales, tal como se lo ha señalado en el transcurrir del presente trabajo, se viene implementando en organizaciones universitarias tanto en nuestro país como en otras universidades de Latinoamérica y del mundo. Considerando que su puesta en práctica está íntimamente asociada a la transformación que se quiera dar a la organización desde los recursos humanos, se subraya que la implementación de capacitación por competencias laborales conduce a la institución a la obtención de amplios beneficios entre los que se pueden destacar:
- la contribución a mejorar la labor cotidiana de los RRHH , la rotación del personal,

ocupando diversos puestos de trabajo dentro de la organización y la pertinente evaluación de su desempeño.

En síntesis: la capacitación por competencias laborales y la posterior aplicación de ellas en la organización contribuye sobradamente a la obtención, no solo de mayores niveles de eficiencia en el desempeño del cargo, sino que desde el punto de vista del capital humano, se podrá lograr obtener, un personal más comprometido con la institución, al sentirse ellos más motivados para el desempeño de sus funciones, lo cual redunda en un mayor grado satisfacción, ya sea individual como colectivo, todo ello auspicioso para un clima laboral propicio.

RECOMENDACIONES

Luego de haber ideado y desarrollado un modelo de capacitación por competencias laborales para el personal Nodocente de la Universidad Nacional de La Pampa, se considera que su implementación constituirá un valioso aporte para la institución, teniendo en cuenta que para lograr resultados satisfactorios se deben desarrollar capacitaciones que tengan continuidad en el transcurso del tiempo, realizando las evaluaciones correspondientes a cada una de ellas en base a los indicadores establecidos, de esta manera la organización se estará asegurando que las capacitaciones brindadas se direccionan en el sentido de las competencias laborales que se consideren necesarias para contar con un recurso humano significativamente preparado .

Es importante tener en cuenta que para que todo proceso resulte exitoso debemos hacerlo colaborativo, por lo que se debe contar con el respaldo, participación y motivación del equipo de gestión, no viendo a la capacitación como una imposición que interrumpe la cotidianidad laboral, sino como una inversión que redundará en beneficio de la institución de cuyos destinos son responsables.

BIBLIOGRAFÍA

ALONZO, Claudio Héctor. (2009) Psicología del trabajo. Cátedra II. Universidad de Buenos Aires

ARAOZ, Rosa "La Capacitación de los Recursos Humanos en las Universidades Nacionales. El caso de los No Docentes de la Facultad de Medicina UBA" Universidad Nacional de San Martín. 2014

ALVARADO, Yajaira; PRIETO, Ana Teresa y BETANCOURT, Daryeling (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" En: http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/liderazgo_01.pdf

ALVAREZ COLLAZO, A. y CHICA VELEZ, S. (2008). Gestión de las Organizaciones Públicas. Escuela Superior de Administración Pública

BLAKÉ, O; La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi, 6ª Edición, Buenos Aires 2007

CROCHETTI, Graciela Ed. (2008). La Universidad de La Pampa: 50 años de historia. Santa Rosa: UNLPam.

Decreto 366/2006 Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales 16 de junio de 2005

De la GARZA TOLEDO, Enrique y NEFFA, Julio César (Comp.). CLACSO. Buenos Aires

de SOTO, Francia Celis La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio Laurus, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 10-27 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela

DUCCI; María Angélica. "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional." En: "Formación basada en competencia laboral". Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997. En www.cinterfor.or.uy

Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa. Resolución Nº 228/97. Ministerio de Cultura y Educación de la Nación

ETKIN, Jorge. (2003). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Oxford. Buenos Aires

GILI, J. (2013). El diseño organizativo: estructura y procesos. 2ª edición. Buenos Aires: Granica.

GONZÁLEZ ECHEVERRI, Natalia; PATIÑO SUÁREZ, Heyller Fabian “Modelo de Capacitación para el Personal Administrativo de la Fundación Universitaria del Área Andina, Seccional Pereira” Universidad Tecnológica de Pereira Facultad de Ingeniería Industrial Programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional Pereira 2011

HALL, Richard (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ta. Ed. México: Prentice-Hall, Hispanoamericana

KLIKSBERG, Bernardo (1990), El pensamiento organizativo -De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial, Bs. As., Ed. Tesis. Capítulo 3

LAZZATI, S; CASTRONOVO, M; TAILHADE, M. “Competencias, cambio y coaching”. 1ª ed. 1ª reimp. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica. 2016

LÓPEZ SEGRERA, Francisco (2009). Educación superior y producción del conocimiento en el marco de la globalización. Documento Seminario Educación Superior Internacional Comparada, UNCuyo, 2014.

TANGUY, Lucie (2001). De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En: El trabajo del futuro. El futuro del trabajo. Universidad Mariana - Boletín Informativo CEI 3(3)

VALDÉS HERNÁNDEZ, L.A. (1999). El enfoque de análisis de sistemas y la administración para la calidad. En revista contaduría y administración, Nº 195

VEGA, Roberto (2009) La gestión de la universidad. Planificación, estructuración y control. Buenos Aires, Editorial Biblos

.

Sitio web:

http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2007_94_pP40E8X.pdf

http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2016_307.pdf

http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2017_214.pdf

http://actosresolutivos.unlpam.edu.ar/static_ecs/media/uploads/pdf/4_7_2017_391_zxRlBmE.pdf

http://apulp.org.ar/

http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis383.pdf

www.uchile.cl/documentos/plan-de-capacitacion-2012_83173_1_5423.pdf

http://www.unal.edu.co/dnp/Archivos_base/PRESENTACION_PLAN_DESARROLLO_2010_2012_V1.pdf

UNLPam: www.unlpam.edu.ar

http://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/Plan%20Estrat%C3%A9gico%20y%20Plan%20de%20Desarrollo%20Institucional%202016-2020%20UNLPam.pdf

https://www.personal.unam.mx/Docs/Capacitacion/planDeCapacitacion_2015-2016.pdf

http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1927/1/grodriguez.pdf

ANEXO A

Encuesta personal Nodocente UNLPam

1. Indique su edad dentro de los siguientes rangos

- ○ Menor de 25 años
- ○ Entre 25 y 35 años
- ○ Entre 36 y 45 años
- ○ Entre 46 y 55 años
- ○ Entre 56 y 65 años
- ○ Mayor de 65 años

2. Indique su nivel de educación alcanzado

- ○ Secundario incompleto
- ○ Secundario completo
- ○ Terciario incompleto
- ○ Terciario completo
- ○ Universitario incompleto
- ○ Universitario completo
- ○ Post Universitario
- ○ Técnico en Gestión y Administración Universitaria
- ○ Técnico en Gestión Universitaria

3. Indique su categoría y dependencia donde cumple sus funciones laborales

1 ☐
2 ☐
3 ☐
4 ☐
5 ☐

6 ☐

7 ☐

4. Marque el agrupamiento al cual pertenece

- ◉ Administrativo
- ○ Mantenimiento, producción y servicios generales
- ○ Técnico profesional
- ○ Asistencial

5. En el transcurso del año ¿ha realizado algún tipo de capacitación laboral?

- ○ Si
- ○ No

6. ¿Ha realizado capacitación laboral en años anteriores? En caso de respuesta afirmativa indique el/los años

- ☐ Si
- ☐ En 2016
- ☐ En 2015
- ☐ En 2014
- ☐ Otros
- ☐ No

7. Sus capacitaciones han sido:

- ○ Voluntarias
- ○ Obligatorias
- ○ Ambas

8. Las capacitaciones realizadas fueron brindadas por:

- ☐ Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam)
- ☐ APULP (Asociación del Personal de la UNLPam)
- ☐ Universidad Nacional de La Pampa y APULP
- ☐ FATUN (Federación Argentina del Trabajador de Universidades Nacionales)
- ☐ SPU (Secretaría de Políticas Universitarias)

- ☐ En forma particular
- ☐ Otros

9. El derecho a la capacitación permanente del personal Nodocente está contemplado en:

- ☐ Convenio Colectivo de Trabajo (Decreto 366/2006)
- ☐ Estatuto de la Universidad Nacional de La Pampa
- ☐ Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Insitucional de la UNLPam (2011-2015)
- ☐ Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Insitucional de la UNLPam (2016-2020)

10. ¿Tiene Ud. conocimiento si existe en la Universidad Nacional de La Pampa una Comisión de Capacitación para el Personal Nodocente?

- ○ Si
- ○ No

11. Referente a la capacitación laboral en su ámbito de trabajo ¿cuál es su grado de satisfacción?

- ○ Muy insatisfecho/a
- ○ Insatisfcho/a
- ○ Aceptable
- ○ Satisfecho/a
- ○ Muy satisfecho/a

12. En caso que Ud. tuviera actualmente necesidades de capacitación laboral, éstas ¿de qué carácter serían?

- ☐ Técnicas
- ☐ Transversales
- ☐ De formación y carrera
- ☐ Orientadas a requerimientos específicos/ solución de problemas
- ☐ Relativas a competencias
- ☐ Otras

13. ¿Tiene Ud. conocimiento si la UNLPam mantiene acuerdos con otras universidades o instituciones para capacitar al personal Nodocente? En caso afirmativo detalle acuerdos y/o instituciones

Si

Detalle

No

14. ¿Conoce Ud. en qué consiste la capacitación por competencias laborales?

- Si
- No

15. En caso que la respuesta anterior sea afirmativa, explique con sus palabras y sin recurrir a medios de información, qué objetivos persigue este tipo de capacitación

16. Si desea puede expresar alguna inquietud con respecto a capacitación laboral para Nodocentes que no haya sido contemplada en la encuesta

ANEXO B

Entrevista a vicerrector Universidad Nacional de La Pampa

1- ¿Considera Ud. importante la capacitación del personal Nodocente de la UNLPam?

2- Durante su gestión como Vicerrector de la UNLPam, ¿se ha llevado a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación para el personal Nodocente?

3- En caso afirmativo ¿cuándo fue realizado y cuáles fueron las técnicas o herramientas que se utilizaron para la elaboración de dicho diagnóstico?

4- La UNLPam ¿posee presupuesto destinado a capacitación laboral para el personal Nodocente?

5- ¿Esta institución ha celebrado convenios, ya sean éstos recíprocos o no, con otras universitades o instituciones para capacitar al personal Nodocente? Menciónelos.

6- ¿Existe en la Universidad un registro de las capacitaciones destinadas a Nodocentes, donde se contemplen datos como: cantidad de eventos anuales, dependencia iniciadora del evento, número de inscriptos, cantidad de asistentes que completaron la actividad, costos?

7- ¿Desde la gestión se le solicita informe a la Comisión de Capacitación Nodocente Permanente? ¿Qué aspectos incluye?

8- ¿Posee la UNLPam un programa de capacitación para el sector Nodocente basado en competencias laborales?

9- En sus 12 años de gestión, tanto como Secretario de Bienestar Universitario y dos períodos como vicerrector ¿considera que ha habido cambios en la en la modalidad de trabajo del personal Nodocente?

10- En caso de respuesta afirmativa de la pregunta anterior, señale cuáles han sido los cambios y qué exigencias laborales le demanda la universidad actual a su personal Nodocente.

ANEXO C

Entrevista a Secretaria General de la Asociación del Personal Universidad de La Pampa (APULP)

1- ¿Cuál ha sido el número de capacitaciones para el personal Nodocente que se han realizado durante los años 2015, 2016 y 2017?

2- La Comisión de Capacitación Permanente ¿posee indicadores que permitan medir la efectividad e impacto de las acciones de capacitación? ¿Cuáles son?

3- En caso que existiesen ¿cuáles son las principales dificultades que se encuentran en la ejecución de las capacitaciones?

4- Hasta el momento ¿cuál es el agrupamiento Nodocente que ha recibido mayor cantidad de capacitación?

5- ¿Tiene la Comisión Capacitadora datos en porcentaje de Nodocentes que recibieron capacitación exceptuando la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU), en los años 2016 y en el año 2017?

6- ¿De dónde provienen los recursos económicos para llevar adelante el programa de capacitación sin tener en cuenta la TGU?

7- ¿Se han llevado a cabo acuerdo con otras instituciones y/o universidades para la realización de capacitaciones destinadas al personal?

8- La Comisión de capacitación permanente tiene dentro de sus integrantes un representante del área de RRHH?

9- Como personal Nodocente con 37 años de antigüedad ¿considera que han cambiado las exigencias en la forma de realizar su trabajo?

ANEXO D

Entrevista a Consejera Superior representante Nodocente Universidad de La Pampa (APULP)

1- ¿Cuál ha sido el número de capacitaciones que se han llevado a cabo desde que forma parte de la Comisión de Capacitación Permanente para Nodocentes?

2- Según su criterio y conocimiento ¿cómo ha sido el funcionamiento de la Comisión de Capacitación Permanente?

3- La institución universitaria está condicionada por los constantes cambios de su contexto, según su experiencia ¿ésta situación ha modificado la forma de desenvolverse del Nodocente en su mundo laboral? ¿Cuál es el fundamento de su respuesta?