

JORNADA DE EVALUACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN DESDE EL PROTAGONISMO DE LOS FUNCIONARIOS

La jornada de evaluación interna desde el protagonismo de los funcionarios intenta, a través del debate, avanzar en la propuesta de mejora de la gestión, en el entendido de que la evaluación de los planes que nos hemos trazado y el intercambio de experiencias son fundamentales para lograr soluciones a los problemas que se nos presentan en la gestión administrativa y de servicios de Facultad. Trazado de planes, evaluación y nuevas metas son los instrumentos para ser mejores.

Esta jornada tiene como antecedentes las diversas instancias en que años atrás presentamos, en acuerdo con los directores de departamento y jefes de sección, diferentes planes que oportunamente fueron debatidos con los funcionarios y que permitieron determinar objetivos generales y para cada departamento y sección. Planes que también permitieron mejorar la estructura de cargos y su integración, dándole mayor racionalidad, y alcanzar una mayor coordinación y control en la administración.

Todo eso estuvo bien, pero lo que hoy necesitamos es lograr un compromiso mayor con lo que nos proponemos, traducirlo en cantidades, establecer controles y plazos e instrumentos para alcanzarlo. Como funcionarios públicos debemos una rendición de cuentas y un compromiso público, y este es el sentido de la jornada.

Se quiere transformar el Estado y nosotros queremos aportar lo nuestro en la Universidad y en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.

Muchas veces hay avances que son pilares en la gestión, por ejemplo, todo lo que ha aportado la incorporación de la informática y de los sistemas horizontales de gestión. El esfuerzo realizado por los funcionarios para conocerlos y aplicarlos ya significa un crecimiento, un aporte en la formación de equipos, más allá de lo que facilita y agiliza los trámites y, por lo tanto, el acceso a la información. Pero también, más allá de estos avances, muchas veces nos encontramos en situaciones en que no logramos saber dónde está el problema o cuáles son los problemas en la Facultad.

Hoy también constatamos que la actividad administrativa y de servicios es creciente y, por supuesto, cada vez más compleja, que necesitamos construir un sistema administrativo interrelacionado y abierto, pues no funcionan más los sistemas rígidos y verticales. Hoy todo está vinculado e interrelacionado y se aporta en todas las instancias. Además, estamos convencidos de que un nuevo sistema tiene que estar basado en la participación de los funcionarios.

No basta con que el funcionario desempeñe un cargo y una función, se requiere que tenga un papel activo en su servicio, que proponga, modifique, presente proyectos, se comprometa en soluciones, que participe con los demás funcionarios y que hagan suya la institución.

Tenemos que intentar desarrollar en nosotros una actitud comprometida con estos cambios, incorporar cada vez más la capacitación y la mejora de las condiciones de trabajo y estudio, que son instancias que involucran y permiten aportar.

Esta propuesta, a la que nos referimos, debe conjugarse con los cambios que se están impulsando en la Universidad en el marco de la reforma universitaria, en donde se multiplican las actividades de Enseñanza, Investigación y Extensión, que hoy también se desarrollan en todo el país.

Como se ha indicado, vamos hacia una Administración pública abierta e interrelacionada, basada en la participación de los funcionarios. Abierta a los ciudadanos, lo que significa que se puede aportar en todas sus instancias. En esa Administración hay iniciativa y gestión en varios ámbitos. Hoy, por ejemplo, la Administración es gestionada por Decanato, sus asistentes y las unidades. Consideramos que eso está muy bien, ya que, como dijimos, no funcionan más los sistemas rígidos si lo que requiere esta nueva realidad es una mayor comunicación interna, para lograr un mejor alineamiento de todos los agentes, de todos los que intervenimos. Por eso hemos creado y habrá que crear espacios de relacionamiento.

Hoy la Udelar es una institución muy compleja: cuenta con aproximadamente seis mil funcionarios administrativos, técnicos y de servicios, diez mil cargos docentes y cien mil estudiantes, una entidad con actividades diversas y complejas, de Enseñanza, Investigación y Extensión, de grado y posgrado y de nivel nacional, que es cogobernada y tiene múltiples usuarios.

La Facultad cuenta con 97 funcionarios administrativos, técnicos y de servicios, 350 docentes efectivos e interinos y aproximadamente cinco mil estudiantes, si tenemos en cuenta a quienes han rendido por lo menos un examen en los últimos dos años.

Como lo indicamos, se trata de una de las instituciones más complejas del país y esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de evaluar y planificar.

En lo que se refiere a la evaluación de la gestión en Facultad, vamos a tener en cuenta en este informe las estructuras administrativas y de gobierno, la toma de decisiones, los procedimientos, y protocolos, la formación de equipos de trabajo, la capacitación, el desarrollo de los sistemas horizontales, el plan de obras, los proyectos de mejora de la gestión y de las condiciones de trabajo y estudio.

Queremos destacar en primer lugar la planificación llevada a cabo en los últimos años, el plan 2011-2012 y la evaluación y propuestas realizadas en 2013.

1. Dijimos que, para lograr una administración ágil y con resultados, debíamos insistir en las

siguientes coordinaciones: el secretario de Facultad con los directores de los departamentos de Gobierno, Secretaría y Biblioteca; el secretario con Contaduría, Compras y Decanato, y el secretario con Intendencia, que comprende Vigilancia y Servicios Generales.

Estas instancias permitieron asegurar el traslado de la información relativa a las resoluciones que adopta la Facultad y llevar un mejor control y seguimiento de los asuntos, contribuir a tomar las decisiones en materia de compras y suministros y abordar y resolver sobre la situación de Facultad en cuanto a seguridad, higiene y mantenimiento.

El nivel más alto de la dirección administrativa y de servicios fue informada regularmente del acontecer de Facultad, para así poder jerarquizar y ponderar su labor y ejecutar con solvencia. Esto va más allá del trámite que los asuntos recorren y que está legislado, esto vale para lograr una mejor consideración política de los asuntos y superar los compartimentos estancos.

Dicha coordinación se llevó a cabo y posibilitó dar mayor fluidez en el trámite de los asuntos, asumir una mayor responsabilidad colectiva, generar conocimiento y producir y unificar criterios de actuación. Permitió un seguimiento más calificado de asuntos centrales del servicio. Y, en especial, construir un equipo de gestión. Es una instancia en la que nos hemos sentido construyendo la institución.

Para el futuro debe esperarse de estos equipos un mayor aporte en cuanto a elaboración de propuestas de cambio y de asesoramiento a los órganos de gobierno, como también una relación más sistemática con el decano y sus colaboradores.

Debemos destacar que la interrelación de la Administración con Decanato ha sido abierta, en el sentido de que se ha realizado en forma vertical y horizontal, lo que ha permitido una mayor facilidad en el acceso a la información y agilidad en el tratamiento de los asuntos. Se ha insistido en la necesidad de desarrollar la concepción de perseguir un resultado común a través de nuestras actuaciones y en la necesaria complementariedad de los departamentos y secciones.

2. Otra instancia en la que hemos pretendido mantener una fuerte coordinación es en el Departamento de Administración de Enseñanza, integrado por las secciones Bedelía de Grado, UPEP, Administración de Enseñanza y con los funcionarios que se desempeñan en los institutos docentes. Esta coordinación también mantuvo una relación regular con Biblioteca.

El Departamento dirigió su trabajo a la organización de los cursos de grado en los dos semestres, comprendiendo los horarios y la rotación de los cursos, la presentación de los programas por parte de los docentes y la definición de los encargados de cursos.

Lo hizo superando las dificultades de disponibilidad de salones de clase y con un plan de obras en marcha. Sin embargo, en estrecha colaboración con decanato y la UAE y con mucho compromiso y

empeño, se pudo llegar a una planificación y organización adecuada. Esta actitud es la que pretendemos mantener e incentivar para abordar los desafíos que el futuro inmediato nos plantea con la aplicación de la nueva Ordenanza de Grado, con la Comisión Académica y las de Carrera, los nuevos planes de estudio y los reglamentos, con las nuevas carreras y la atención y los programas de apoyo a los estudiantes. No hemos resuelto aún una propuesta que integre adecuadamente a los funcionarios de los institutos al esfuerzo general que se está desarrollando en esta área.

Por otra parte, los funcionarios que integran la UPEP lograron un cambio sustancial en la organización de la información de los estudiantes y de la Unidad en general. También en la planificación y organización de las siete opciones de maestría, de los 21 cursos de Educación Permanente y ahora con la apertura del doctorado para 2014.

3. En cuanto a lo realizado en relación con la estructura administrativa y el organigrama de Facultad y la construcción de equipos de trabajo, queremos recordar que la actual estructura administrativa fue elaborada en 2011 y actualizada y aprobada por el Consejo en 2012, en acuerdo con la normativa y con las necesidades de la Facultad. En este período fueron provistos los cargos de jefatura y el de intendente que permanecía pendiente. Nos resta integrar la plantilla de la Sección Portería y Vigilancia., pues, de acuerdo a lo planificado, se requiere la provisión de un cargo más. Teniendo en cuenta los límites de la disponibilidad presupuestal y la circunscripción única, se dispuso oportunamente la contratación de un funcionario de mantenimiento.

Por su parte, la sección Archivo ha tenido un cambio sustancial al concebirse un archivo central universitario que coordinará los diferentes archivos de Facultad, organizado para desarrollar la investigación, mejorar la conservación de la documentación y el acceso a la información.

Debemos destacar también en este capítulo, aunque ya tiene cierto tiempo, la unificación de la sección Compras y Suministros y la asignación de funcionarios, que reorganizó el trabajo, dispuso procedimientos sencillos, nuevos formularios de actuación e incorporó un diligenciamiento ágil y controlado de los asuntos.

En cuanto a la construcción de equipos de trabajo que mencionamos, refiere a que las instancias de coordinación que indicamos deben hacerse en equipo y de igual manera los intercambios de cada jefe con sus funcionarios en la búsqueda de alcanzar un mejor desempeño. En estos equipos es donde se debate la organización del trabajo, procedimientos, protocolos o la manera de resolver los problemas de cada día.

En este sentido, es muy importante jerarquizar el buen relacionamiento entre los funcionarios y el de estos con las autoridades para lograr afianzar dichos equipos.

4. Los sistemas horizontales de gestión han permitido encarar satisfactoriamente el aumento y la

complejidad de las actividades universitarias, logrando una mayor celeridad y certeza.

En la gestión de Personal se incorporó el Sistema Integrado de Gestión de Personal (SIGP), que permite administrar el personal docente y el personal administrativo, técnico y de servicios, tanto en cuanto al aspecto presupuestal como a los asuntos de recursos humanos en general.

Su implantación significó un gran esfuerzo de los directores de los departamentos de Secretaría y Contaduría, así como de los jefes de las secciones Personal y Sueldos de Facultad y de los funcionarios a su cargo, y también dio lugar a una fuerte colaboración entre los funcionarios. La habilitación de algunos de sus módulos es tarea de 2014.

Se mantiene la aplicación del Sistema de Gestión de Bedelía y nos encaminamos a incorporar el Sistema de Gestión Administrativa de la Enseñanza con control central y basado en el concepto de estudiante de la Universidad de la República, estudiante universal.

Se incorporó el sistema ALEPH de gestión de Bibliotecas en una biblioteca de más de 90.000 ejemplares.

En el Departamento de Gobierno, del Sistema de Resoluciones estamos en el camino al Consejo Digital, que permite digitalizar el material de las sesiones de los consejos e incorporar una forma de funcionamiento más ágil y expeditiva y ahorrar aproximadamente cien mil fotocopias anuales y otro tanto de papel A4.

La implementación de estos sistemas ha permitido ordenar la gestión, estimular a los funcionarios, a quienes les permite visualizar mejor las metas y objetivos y forjar mejores equipos humanos y técnicos y, por supuesto, mejorar la atención al usuario.

En este marco, hay que destacar la labor de la UMTAI, creada en 2007, que ha garantizado el funcionamiento y mejora de los medios técnicos, audiovisuales e informáticos para el desarrollo de todas las funciones universitarias. Logró la migración al software libre, la capacitación, la atención de la sala de informática, el mejoramiento de redes, la seguridad y la asistencia de equipos para los cursos y muchas actividades operacionales.

5. En cuanto a capacitación y formación, en la Universidad hemos entendido la capacitación como la actividad permanente que contribuye al desarrollo y a la profesionalización de los funcionarios en el marco de la enseñanza durante toda su vida.

Ha fomentado también la realización por parte de los funcionarios de la carrera administrativa y de servicios y su participación en los cursos de la Unidad de Capacitación y en el Programa de Gestión Universitaria. En esta misma dirección y con especial énfasis se ha insistido en el ingreso y participación en la Tecnicatura en Gestión Universitaria (TGU) y hoy hay tres funcionarios de Facultad que la cursaron.

Seguiremos insistiendo en que la capacitación debe estar acompañada de su aplicación, de no ser así, se pierden los aprendizajes. Esto no es fácil, pero es necesario hablar con los directores y los jefes, con las autoridades, y elaborar propuestas concretas. Sugerimos que se cree un protocolo en el que se establezca que los funcionarios que reciben capacitación y los servicios correspondientes se comprometen a llevar a cabo su aplicación.

Debemos hacer un espacio para elaborar propuestas de capacitación, en Facultad hay experiencia en todos los servicios. Se han hecho propuestas en cada sector, pero luego no se han llevado a cabo, por ejemplo, capacitación en técnicas de limpieza, atención telefónica, mantenimiento, vigilancia, elaboración de proyectos y otros.

Ahora contamos con funcionarios que cursan la TGU y que deben llevar a cabo sus proyectos en los diferentes servicios, por lo tanto, es otro aporte a considerar y debemos plasmarlo en propuestas concretas.

Entendemos también que, unida a la capacitación, hay que considerar la mejora permanente de la conducta laboral, a partir del compromiso con el cargo y la función que desempeñamos.

6. El capítulo sobre mejora de las condiciones de trabajo y estudio vale la pena analizarlo en dos sentidos. Por un lado, lo que avanzó la Facultad en el acondicionamiento edilicio en general, en baños, salones, reacondicionamiento de oficinas, ascensor, accesos, puertas, aires acondicionados y estufas, equipos informáticos, arreglo de desagües y azoteas, que ha permitido lograr un desenvolvimiento de otra calidad. Por otro, los problemas concretos que hemos tenido y que han motivado a los funcionarios a involucrarse y a encontrar una solución en la presentación de proyectos que fueron finalmente seleccionados.

En el mismo sentido, se participó en el premio de calidad de atención a la ciudadanía por parte de la Sección Bedelía y el Departamento de Biblioteca, lo que dio lugar a elaborar nuevos procedimientos, incorporar la técnica de encuestas y continuar calificando la comunicación.

Mucho hemos aprendido y crecido con esta práctica, por lo que corresponde continuar con ella.

7. Las acciones concretas de mejora de la gestión son una tarea permanente y han tenido resultados en la elaboración de procedimientos, protocolos y recomendaciones. Por ejemplo, se elaboraron procedimientos, se realizaron protocolos e instructivos y recomendaciones.

8. La comunicación fue una materia pendiente durante mucho tiempo y tuvimos dificultades para la transmisión de la información generada en Facultad, aspecto esencial en la gestión.

Ha sido una contribución importante a la solución de este problema la nueva página web, que incorporó una buena organización de la información y se mantiene actualizada. De igual modo sucede con el *Boletín* que, como instrumento más ágil, permite brindar información semanal de

actividades y resoluciones. En la misma línea se destacan los comunicados circunstanciales que se editan.

La forma y los contenidos brindan una nueva y mejor imagen de la Facultad. Se ha logrado una comunicación fortalecida con docentes, estudiantes, egresados y funcionarios.

Un aspecto sustancial es la comunicación de las resoluciones del Consejo. Estas tienen un traslado inmediato por medio de la página web y de las notificaciones.

Sin embargo, se siguen presentando dificultades de comunicación en el ámbito interno, o sea, en la relación de la Administración con el secretario y con el decano y asistentes y en algunos casos con las Unidades Académicas. También existen dificultades en la comunicación entre las secciones, lo que da lugar a malentendidos

A modo de ejemplo, se han dado situaciones en las que se realizaron tareas en paralelo, o en que no hay ida y vuelta en el relacionamiento, o existen pareceres diferentes y no se llegan a sintetizar, o hay actividades y eventos que se programan pero no se llegan a informar a través de los canales correspondientes.

Por lo tanto, parecería que en la orgánica administrativa hay que perseverar y mejorar la coordinación de los directores y de los jefes para organizar la información y que fluya debidamente. Así como establecer en forma periódica y regular la coordinación de Decanato y sus colaboradores con la Administración.

Portería y Vigilancia deberá cumplir, a su nivel, un lugar destacado en la circulación de la información.

La incorporación definitiva de la señalización de Facultad también será un aporte importante.