



VIII Congreso Iberoamericano de Municipalistas Guayaquil. Ecuador

LA CAPACITACIÓN COMO INSTRUMENTO PARA LA REFORMA ADMINISTRATIVA

Lic. Irma Tosi

Directora de Capacitación Pública y Privada

Secretaria de Extensión Universitaria

Universidad Nacional de La Plata

irma2003@uolsinectis.com.ar

RESUMEN

Cuando se decide trabajar el cambio en una organización, es indispensable involucrar a las personas que componen esa organización. Este fue uno de los desafíos que nos propusimos en la Universidad Nacional de La Plata, para poder comenzar a trabajar el proceso de reforma administrativa, tomando como base los cursos de Capacitación del personal no docente de la casa de altos estudios.

La UNLP tiene 76.500 alumnos. La oferta académica incluye 104 carreras de grado y 134 de postgrado, además cuenta con cinco Colegios preuniversitarios. Tiene también 93 Centros de Investigación y Desarrollo La planta de trabajadores esta compuesta por 8032 docentes y 2143 no docentes. Desde 1997 los empleados iniciaron un proceso de formación continua, que dio como resultado que en el 2005 se aprobó la Carrera de Nivel Terciario de Tecnicatura Superior en Gestión de Recursos para instituciones universitarias. Hasta la fecha de han realizado 178 talleres y asistieron 2777 alumnos.

El Proyecto de Reforma Administrativa: fue propuesto y gestionado por la Dirección de Capacitación, con el objeto de optimizar la calidad de gestión administrativa de nuestra Universidad, sistematizar los procedimientos administrativos, coordinar la labor entre la Presidencia y las Unidades Académicas, y mejorar la imagen institucional de la Presidencia.

A través del trabajo en los diferentes talleres, en el área administrativa, de seguridad, e informática se comenzó a elaborar un diagnostico de situación de la institución universitaria, y a proponer distintas alternativas de mejoramiento, destinadas a solucionar los problemas que se presentaban en la vida diaria de la institución hacia el adentro con sus alumnos ,docentes, autoridades y no docentes y hacia el afuera de ella, con la comunidad en la que esta inserta.

Esto nos permitió evaluar nuestras prácticas para iniciar el proceso de mejora a través de una metodología participativa, que busca integrar a los distintos actores y comprometerlos en la búsqueda de alternativas posibles para la mejora institucional

La universidad comenzó un camino de revalorizar sus prácticas administrativas, integrándolas como parte fundamental del Plan Estratégico de Gestión Universitaria.

Introducción

Las transformaciones experimentadas por la sociedad en las últimas décadas y las distintas concepciones involucradas en este proceso, crearon las condiciones y la urgencia para definir los nuevos roles que deben cumplir las instituciones públicas, y la forma de gestión que deben adoptar.

La agenda de nuestra sociedad no es la misma de hace diez años, ni hace cinco. Cambió el contexto nacional, pero también el mundial.

La economía se globalizó y los vínculos entre comunidades se horizontalizaron.

Nuestras instituciones afrontan una etapa de cambios y definiciones fundamentales. En este período los cambios no sólo son necesarios sino que son inevitables.

Esto hace que exista preocupación para desarrollar nuevas estrategias de gestión que permitan dar respuestas efectivas a las diversas y cambiantes demandas de la sociedad, lo que explica la importancia que le dan a esta problemática, dirigentes políticos intelectuales y organizaciones sociales.

La administración en los países de América del Sur y Central, se ha caracterizado históricamente por un predominio de formas de administración burocrática centralizada. Los procesos de comunicación que hacen posible el funcionamiento entre las partes del sistema de las instituciones complejas presentan un alto grado de centralización y parcialización. Así se produce deformación en la información que circula, puesto que ésta no contempla las distintas significaciones que pueden asumir las comunicaciones para los diversos grupos de miembros de la organización.

En la mayoría de los casos este sistema de comunicación vertical impide comprender a los diferentes niveles jerárquicos y al personal en general el significado de las decisiones porque las descontextualizan y se constituyen de este modo en un componente esencial para la conservación del sistema vigente. En síntesis, la comunicación está referida a partes, y a una mayor parcelación, mayor contextualización de las informaciones. Esto impide una visión abarcativa de la institución y su conexión con el medio social. El conocimiento fragmentario es uno de los principales obstáculos para llevar adelante estas transformaciones, pues se ignora su significado y los objetivos a los que responde. Si bien hoy en día se reconoce la necesidad de cambio en las organizaciones, no se valora de la misma manera la necesidad de realizar un diagnóstico profundo de ellas, como paso previo al proceso de transformación. Por lo tanto es importante conocer en detalle los mecanismos de funcionamiento de una organización.

Se requiere analizar como se distribuyen y coordinan las tareas, con qué velocidad circula la información, qué grado de capacitación tiene el personal para desempeñar su rol, cómo se distribuye el poder de decisión en los diferentes niveles jerárquicos, como se administra, etc.

La extensión universitaria en la UNLP

Desde antes de su fundación, la Universidad Nacional de La Plata fue concebida por su mentor Joaquín V. González, como una institución orientada hacia la sociedad. La justificación para crear una nueva universidad en el país se basó en diferenciar a la institución naciente de las “clásicas” universidades que existían en ese momento, que

orientaban sus estudios hacia disciplinas preminentemente teóricas. En confrontación con ellas, la Universidad de La Plata debía ser “del tipo moderno, experimental”, para responder “a una necesidad evidente de todas las clases sociales de la Nación, y en particular, de las que miran más a la prosperidad general, bajo su faz científica y económica, que del sólo punto de vista literario, al cual se han consagrado de preferencia

los institutos docentes argentinos desde sus primeras fundaciones coloniales.”¹ Hoy la Universidad Nacional de La Plata define a la Extensión Universitaria como la presencia e interacción académica mediante la cual, la Universidad aporta a la sociedad en forma crítica y creadora, los resultados y logros de su investigación y docencia, y por medio de la cual al conocer la realidad nacional enriquece y redimensiona toda su actividad académica conjunta. Con lo cual sigue vigente hasta nuestros días el ideario que en su momento sostuvo su fundador. En tal sentido, la extensión universitaria no es una actividad unidireccional sino que debe necesariamente surgir como resultado del diálogo permanente entre la universidad y la sociedad, donde una y otra se retroalimentan.

Desde una universidad democrática, autónoma, crítica y creativa, la extensión parte del concepto de la democratización del saber y asume la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad. Por ese motivo, consideramos que el concepto de extensión universitaria, pilar de la Universidad Nacional de La Plata, está estrechamente relacionado a la idea de responsabilidad social, ya que se trata de una línea de acción de la institución que se extiende más allá de sus confines para atender a la comunidad, con el objeto de contribuir a la mejor calidad de vida.

Plan de Capacitación Continua para el Personal No Docente de la UNLP

Nuestro trabajo en la presidencia de la Universidad Nacional de La Plata comenzó en 1997 con la creación de un Programa de Capacitación Pública y Privada, destinado en a capacitar al personal no docente de la UNLP, o sea el personal de apoyo, que hasta la fecha no disponía de una capacitación sistemática .

Como estamos convencidos que para ser democrática hacia fuera, una institución debe en primer lugar ser democrática hacia al adentro, y si bien existía la posibilidad de capacitación a través del postgrado para los docentes y del grado, los alumnos, el personal administrativo, técnico y de laboratorio no contaba con esta posibilidad

La necesidad de capacitación permanente se arraiga en las profundas transformaciones que el mundo globalizado produce en el ámbito de las relaciones socio-laborales, lo que trae aparejadas modificaciones en la estructura del empleo. Una nueva concepción de las organizaciones, centrada en el trabajo en equipo, y en la polivalencia en la definición de funciones transversales, promueve una jerarquía más conectada con los individuos que con los puestos de trabajo. Esto se traduce en procesos que involucran cada vez más a los funcionarios.

Es fundamental entonces, una formación polivalente basada en competencias, con una mayor capacidad de integración, asignándole importancia a las formas cooperativas de

¹ González, Joaquín V. “Memoria Enviada al Gobernador de la Provincia, Dr. Marcelino Ugarte”, 12 de febrero de 1905. En Castiñeiras, Julio R. Historia de la Universidad Nacional de La Plata Tomo I, La Plata, Edulp, 1985 (reimpresión de la primera edición, 1935), p. 106.

trabajo y a la formación de equipos calificados. Esto implica un cambio en los contenidos y en las habilidades intelectuales y físicas requeridas para los distintos puestos de trabajo.

Las modificaciones en el contexto laboral implican la necesidad de un aprendizaje centrado en la adquisición de estrategias cognitivas e intelectuales diferentes, lo que requiere la formación de personal con capacidad de resolver problemas y evaluar los resultados, fundamentalmente en las funciones de supervisión/conducción de equipos de trabajo.

Atendiendo a estos requerimientos, la ahora Dirección de Capacitación Pública y Privada ha diseñado su propuesta educativa, teniendo en cuenta las particularidades de las distintas áreas de una organización, que requieren una formación destinada a preparar personas flexibles, polivalentes y multifuncionales, capaces de moverse horizontal y verticalmente dentro del organismo.

En primer lugar, la Dirección considera que es de vital importancia capacitar al personal que desempeña tareas de índole administrativa, de mantenimiento y auxiliar en el ámbito de la Universidad, como un modo de jerarquizar su tarea y optimizar el desempeño institucional en su conjunto. A su vez, mediante esta propuesta de capacitación propicia el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución de quienes son parte indispensable en la vida de la organización. Este es el primer aspecto a través del cual la Dirección de Capacitación coadyuva a consolidar la responsabilidad social de nuestra Universidad, mediante un plan de capacitación continua a todos los niveles de su personal. De este modo, la capacitación “interna” se convierte en un ámbito desde el cual mejorar la gestión de la calidad organizacional, para que la Universidad pueda preservar sus características de institución democrática, equitativa y transparente, guardando coherencia con las iniciativas que desarrolla en interacción con la comunidad. A la fecha se han capacitado más de 2700 personas. Este año se implementó la Tecnicatura en Gestión Universitaria, iniciativa de la Dirección que cuenta con el aval de Asociación de Trabajadores de la Universidad Nacional de la Plata, gremio del personal no docente de la UNLP.

Características del diseño organizacional

Como dijimos antes, del resultado de los cursos de capacitación desarrollados por la Secretaría de Extensión Universitaria desde 1997 a la fecha destinados a los distintos niveles administrativos de la universidad, y a través de los trabajos en los distintos talleres se ha podido diagnosticar un conjunto **de problemas que afectan la gestión administrativa** de la Universidad Nacional de La Plata. Podemos citar:

- **Carencia de consulta en tiempo real de los expedientes que se tramitan en la universidad.** La falta de información oportuna y confiable no permitía tomar decisiones con eficiencia y rapidez
- **Falta de definición de roles y funciones de cada puesto de trabajo:** el trabajo del personal estaba determinado por una asignación basada en la costumbre y por una modalidad implícita de hacer, no por un análisis que determinara la cantidad y complejidad por las tareas, así como los criterios de distribución de las labores asignadas y los procedimientos a seguir. La consecuencias son; superposición de roles, ambigüedad con respecto a las decisiones que se pueden tomar, generación de conflictos internos y como resultante una dinámica de funcionamiento poco eficaz.

- **Falta de comunicación entre los niveles intermedios de la organización**, lo que generaba rumores, enrarecía el clima comunicacional, duplicación de acciones, desánimo etc. La consecuencia de todo esto es un funcionamiento fragmentado sin instancias de coordinación y ajuste mutuo, y falta de criterios comunes para desarrollar tareas entre las distintas áreas.
- **Falta de seguridad con respecto a la documentación que se maneja:** Carencia de manuales de procedimientos. Distinta interpretación de la reglamentación vigente.
- **Desactualización e información confusa** respecto a las modificaciones, cambios y excepciones constantes que se realizan a la normativa. Las consecuencias se manifiesta hacia el adentro de la organización y hacia el fuera, y pueden describirse como “no saber a que atenerse”, con el consecuente desconocimiento y angustia que produce una situación de este tipo en quienes tienen que aplicar las normas
- **En el manejo de los Expedientes** se observó:
Lenta circulación de la información. Demora en los expedientes girados a las distintas dependencias , comisiones, etc. No hay seguimiento de Expedientes, conviven distintos procedimientos administrativos.
Además de:
- **Concentración de poder en los funcionarios del ápice estratégico**
- **Falta de capacitación al personal en los nuevos procedimientos y tecnología de gestión**
- **Malos hábitos de trabajo**

El cuadro de situación descrito anteriormente, demostró la necesidad de comenzar a trabajar en un profundo cambio para lograr el objetivo de que la administración opere bajo los supuestos de eficacia y eficiencia.

Desde nuestra óptica y tomando en cuenta la lógica resistencia al cambio de los integrantes de la organización, se decide comenzar por implementar acciones que permitan rápidamente observar los cambios producidos, lo que hace posible generar un espíritu de confianza para avanzar en acciones que demanden un estudio con mayor nivel de compromiso. Se decidió planificar las acciones comenzando por el edificio de la Presidencia de la Universidad, para luego ir hacia las distintas dependencias.

El equipo de Reforma Administrativa decide comenzar a trabajar con la Mesa de Informes ubicada en el hall de entrada de la Universidad.

Avanzaré en la presentación del trabajo pormenorizado de este primer paso para poder mostrar la metodología implementada, prometo ser más sintética en el resto.

Teniendo en cuenta que cuando una persona ingresa a una organización, el modo en que es recibida y la rápida respuesta a sus demandas, comienzan a formar en ella la **imagen institucional** de la organización a la cual acaba de entrar.

Sabemos que la imagen institucional se construye en los distintos sujetos participantes al comenzar a interactuar con la organización..Se trabajo en la elaboración de un diagnóstico que incluyó, la etapa de observación, así como una encuesta a las personas que ingresan al edificio, y el aporte del personal con sus vivencias diarias. Se consideró necesario introducir cambios, que incluyeran la imagen física del área, la señalización del edificio, la preparación del personal a cargo de la atención y fundamentalmente en la recopilación y sistematización de la información de las distintas oficinas que integran los dos pisos de la edificación De la síntesis del diagnóstico encarado surgió que, los problemas detectados en el ingreso del público al edificio central a fin de realizar trámites o consultas de distinto tipo eran los siguientes:

- Desconocimiento de los pasos para evacuar la consulta por los responsables de la atención al público
- Personal que asume funciones de informador, cuando su función específica es la de seguridad
- Pérdida de tiempo del personal de distintas oficinas en la atención al público mal derivado
- Público que circula por los pasillos y oficinas sin una orientación, lo que genera malestar en ellos y pérdida de tiempo para los empleados que deben atenderlos y derivarlos
- Falta de una información sistematizada sobre los trámites que pueden realizarse en Presidencia
- Señalización inadecuada de las distintas oficinas
- Información diseminada (afiches, carteleras) sin un criterio de comunicación institucional

Las consecuencias que esta situación producía eran:

- Debilitamiento de la imagen institucional ante el público que concurre a la UNLP
- Incomodidad de los empleados que deben atender al público mal derivado, sin saber ellos, en la mayoría de los casos, el lugar de derivación
- Mala atención al público

Se decide entonces comenzar a trabajar con los objetivos de:

- a) lograr una mejora inmediata en la atención inicial de la gente que concurre al edificio.
- b) Lograr que la derivación de personas hacia las distintas oficinas se realice correctamente

Avanzando en esta instancia, se comienza con el equipo de Diseño Institucional de la UNLP a trabajar en el registro de las distintas oficinas y de la información que aparece en los distintos sectores, para obtener el proceso de análisis integral de los trámites que realiza cada una de las áreas.

Para realizar esta tarea utilizamos una ficha, preparada para conocer la cantidad de tramites que realiza cada área, la enumeración de los trámites que se realizan en esa dependencia, los pasos de los mismos, el tiempo estimado de realización y los requisitos que se solicitan.

Simultáneamente, procuramos identificar los problemas del espacio, y de distribución de tareas que dificultaban los trámites.

De esto surgieron una serie de actividades a encarar:

- a) Análisis de la ubicación espacial de la Mesa de Informes. Evaluación de posibles alternativas de reubicación, conjuntamente con la Secretaria de Obras, Planeamiento y Servicios.
- b) Análisis de la información disponible en la Mesa de Informes. Conjuntamente con el personal que realiza esa tarea. Este trabajo se realizó con el objetivo de identificar los principales problemas que se presentan en la atención al público, referido a la falta de información disponible, información inadecuada y dificultades en la identificación o localización de las oficinas.
- c) Análisis e identificación de la información presentada en las carteleras del hall de entrada y el resto del edificio. Evaluación de las posibles alternativas para la difusión.
- d) Identificación y análisis de la problemática de la señalización de las oficinas en el edificio de la Presidencia.
- e) Relevamiento del estado de Seguridad del centenario edificio. Análisis del sistema de seguridad existente. Acciones par avanzar en el Plan de Evacuación.
- f) Elaboración de planillas para la recolección de la información de las actividades que realiza cada oficina, así como los horarios y los responsables de los temas referidos a la atención al público.
- g) Realización de entrevistas con los responsables de la atención en cada oficina para obtener la información detallada y comprobar su implementación.
- h) Sistematización de la información obtenida en cada Oficina del Edificio de la Presidencia .
- i) Armado y diseño de la presentación de la información, GUIA DE TRAMITES, destinada al personal de la Mesa de Informes para la correcta atención del público que ingresa al edificio.
- j) Se confecciona un plano actualizado del edificio de la Presidencia a efectos de ubicar espacialmente las distintas oficinas y dependencias para su posterior señalización.
- k) Reuniones con el equipo de Trabajo de la Dirección de Comunicación Visual a fin de poner en común y compartir la información relevada destinadas a la preparación de la señalización de las distintas áreas del edificio.

La segunda etapa del trabajo consistió en la **Implementación de las innovaciones propuestas**

Así se pusieron en marcha los cambios que consideramos necesarios previo chequeo sobre la pertinencia del mismo con el personal de las oficinas y de las autoridades. Se prepararon las carteleras para contener la información en el hall de entrada, se habilitó y acondicionó un nuevo espacio, y se implementó la señalética en ambos pisos de la edificación.

Se programó una secuencia para introducir las innovaciones en las distintas oficinas, Se actualizó la información que se debe proporcionar en la mesa de informes para que

se corresponda con la contenida en la guía. Se imprimió la guía de trámites y los instructivos para cada oficina en particular. Se colocaron los equipamientos y la señalización correspondiente.

El personal a cargo de la atención recibió capacitación en Calidad de servicio en las áreas de atención

Durante un período de tiempo determinado, se hizo un seguimiento y monitoreo de los cambios implementados y se introdujeron los reajustes considerados necesarios.

Como segunda acción a encarar se realizó una encuesta al público, para conocer como consideraba que había sido atendido.

Luego se realizó una segunda encuesta para conocer que área de la Presidencia tenía mayor número de visitantes diarios. Se obtuvo la información de que la Oficina de Títulos y Certificaciones dependiente de la Secretaria Académica era la mas visitada diariamente, ya que la universidad expide alrededor de 5800 títulos anualmente, de estudiantes del país y del exterior además de las certificaciones .

A simple vista se podía observar un área abarrotada de jóvenes, que aguardaban ser atendidos y que por la cantidad de ellos, y al no existir un orden de llegadas, hacía que muchos de ellos debieran volver en los días sucesivos par ser atendidos.

Como instancia diagnostica, se organizo el Primer Taller para Responsables del área Títulos de las distintas dependencias y de la Presidencia de la UNLP. Allí se plantearon las dificultades observadas. Al comienzo el clima de la reunión fue denso, ya que se presentaba una resistencia a rever las prácticas cotidianas en muchos de los participantes. Luego, al comprender que ellos serian los responsables de evaluarse y proponer mejoras, avanzaron en el diagnóstico:

Identificaron las dificultades específicas de las Oficinas de Títulos y Certificaciones. Para ellos los problemas para ellos centrales:

- Falta de soporte informático
- Falta de Personal
- Reducido espacio físico
- No existía uniformidad en los tiempos de ejecución del trámite en las distintas Dependencias
- Inadecuado sistema de otorgamiento de turnos

Se analizo la problemática por ellos planteada, Los aspectos que a continuación se detallan fueron motivo de análisis:

- los pasos del trámite según la normativa vigente
- los criterios de asignación de tareas
- la tecnología disponible
- el tiempo que demoraba la realización del trabajo
- la disponibilidad de personal
- el sistema de reconocimiento al desempeño laboral.
- los procedimientos que se utilizaban
- el tiempo necesario para cada paso
- la perspectiva del público o de otros sectores respecto de los servicios
- el lugar físico, el espacio disponible para el área
- los grados de decisión de las distintas unidades académicas
- como circulaba la información y como se comunicaba.

Lo que aquí se pudo observar era que los responsables instalaban el problema en el “afuera” de sus ámbitos específicos de trabajo, haciendo eje en situaciones que no eran las centrales.

A posteriori el equipo técnico consideró pertinente sugerir las siguientes acciones en una segunda reunión con los responsables de cada Unidad Académica del área Títulos, donde se compatibilizaron los criterios y tiempos de realización de los trámites.

Se avanzó en la reorganización del sistema de entrega de turnos en la Presidencia.

Se decidió proveer de asientos para que los egresados puedan esperar de una forma más confortable.

Se organizó el sistema de entrega de turnos y se instaló una terminal informática en la Oficina de Títulos y Certificaciones, a fin de que las Unidades Académicas pudieran anticipar a esta oficina los trámites iniciados en las facultades. Una vez trabajada esta temática en el taller, se pudo avanzar en los sucesivos encuentros en el estudio y mejora del trámite, que permitió organizar una metodología de trabajo para la simplificación de los pasos y la reducción de tiempos de realización del trámite de expedición. A propuesta de los participantes se eligieron cuatro unidades académicas para realizar la prueba piloto.

Esta prueba piloto se realizó durante un mes, y luego de una última reunión que permitió algunos ajustes se estableció como norma entre las distintas Unidades Académicas y la Presidencia de la Universidad el modo de realizar el trámite. Esto posibilitó una reducción importantísima de tiempo, ya que actualmente el título debe expedirse en un máximo de noventa días, cuando con anterioridad podía tardarse hasta seis meses o más en la tramitación y obtención.

El proceso de Reforma Administrativa prosiguió y durante el año 2001 se realizó el Primer Taller de Reforma Administrativa, en el cual participaron los representantes de todas las Unidades académicas y dependencias de las distintas áreas administrativas de la Presidencia, junto con el área de Planificación y Control de Gestión.

Se continuó con el **Taller sobre Normativa Legal**, que permitió avanzar y conformar el Digesto con todas las normas vigentes en la Casa de Estudios. Otras acciones en las que intervinieron los mandos medios junto con los cargos de gestión, fue el **Taller de Análisis de la problemática universitaria**.

La metodología de trabajo se continúa aplicando tratando de dar respuesta a los diferentes momentos institucionales. Así se realizan anualmente talleres destinados a Secretarios, Administrativos, Administradores, Directores de las Bibliotecas, etc. Actualmente se continúa avanzando en el sistema de Inventarios y registro de los bienes de la UNLP, también se está trabajando en el Sistema de Registro de Expedientes, incorporándose la UNLP al Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES), en el cual la Secretaría de Políticas Universitarias, organizó el "Sistema de Información Universitaria - SIU",

Con la implementación de este proyecto se posibilitará:

- ✓ Consulta en tiempo real de la totalidad de los expedientes que tramitan en las unidades académicas de la UNLP
- ✓ Inventario actualizado de la UNLP
- ✓ Contar con Registros actualizados
- ✓ Interrelacionar el Sistema de Bienes Patrimoniales y el Sistema Contable

- ✓ Contribuir a la regularización de las observaciones formuladas por los organismos de control
- ✓ Confección de los Manuales de Procedimientos, que permitirán homogeneizar las tareas, acotando el tiempo de desarrollo de las mismas, posibilitando una mejor reasignación de los recursos humanos y materiales de la universidad.

Se está trabajando para promover un sistema de información integral que involucre el universo de las facultades y dependencias de la universidad, de modo de lograr el intercambio de conocimientos y llegar a soluciones informáticas que garanticen la disponibilidad, integridad, seguridad y calidad de la información. Esto permitirá colaborar en el análisis de la información producida y la consecuente definición de estrategias a fin de lograr un adecuado aprovechamiento de los recursos de la Universidad. Contribuir con la transparencia de la gestión y la rendición de cuentas; asegurando el derecho a la información veraz, así como el asesoramiento, monitoreo y permanente evaluación de las actividades y de los resultados que permiten la retroalimentación, como base para asegurar la mejora continua.

Desde 2004 la Universidad Nacional de La Plata cuenta con un Plan Estratégico de Gestión, que establece en uno de sus ejes estratégicos de extensión universitaria el **Objetivo General de:** *“Desarrollar a la Universidad Nacional de La Plata como una universidad pública, gratuita en el grado, autónoma y cogobernada; con la misión específica de crear, preservar y transmitir el conocimiento y la cultura universal, vinculada con la región y el mundo; transparente, eficiente y moderna en su gestión; comprometida, integrada y solidaria con la comunidad a la que pertenece; con líneas de investigación básica y aplicada de excelencia; con desarrollos tecnológicos al servicio de la innovación, la producción y el Trabajo, con políticas de formación de profesionales de calidad en el grado y de científicos y tecnólogos en el posgrado, capaces de dar las respuestas que demanda el desarrollo de la empresa y el Estado y pertinentes y orientadas a las demandas de conocimiento al servicio integral de la Sociedad, en el nuevo contexto internacional”*

Consideramos que esta metodología que planteamos se puede ser replicada perfectamente en las instituciones municipales y otras organizaciones del estado provincial o nacional, adecuando la Capacitación a las áreas temáticas que surjan del diagnóstico institucional.