



“MODALIDADES DE EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS COMUNICACIONALES EN LOS FUNCIONARIOS DE LA UDELAR”

*Blanco, Alberto; Díaz, Analuisa; Folgar, Leticia; Herou, Silvana; Rodríguez, Dalton
División de Capacitación y Formación Continua “J. J. Martínez” - UdelaR*

Presentado en el Encuentro Nacional de Entidades de Capacitación de Organismos del Estado Uruguayo. Mesa temática 2: “Educación a Distancia para la necesaria equidad en la Capacitación de los funcionarios públicos”. Oficina Nacional de Servicio Civil.

La División de Capacitación y Formación Continua (DICAF), integrante de la Dirección General de Personal es el organismo central de la Universidad de la República (UdelaR), responsable de la capacitación y formación continua de los funcionarios no docentes de la UdelaR. La Universidad de la República, compleja organización integrada por más de 20 Facultades, Institutos y Escuelas, cumple con los fines de la enseñanza, la investigación y la extensión, con el sustento de una estructura no docente como soporte profesional, administrativo, técnico, de oficios y servicios generales. El personal no docente de la UdelaR, según el censo del año 2000, asciende aproximadamente a los 5 mil funcionarios.

Desde el año 1987, con el antecedente de la denominada Unidad de Capacitación y Desarrollo, la UdelaR profundiza en la formación y capacitación del conjunto de su personal no docente de manera sistemática y con definiciones de políticas académicas y administrativas sostenidas por los organismos centrales del gobierno universitario.

A partir del año 2003 la DICAF en el marco de las líneas rectoras descritas en el Plan de Desarrollo Estratégico de la Universidad (PLEDUR), correspondientes al impulso de “procesos de modernización en la gestión capaces de sustentar las transformaciones de la Universidad” mediante el “desarrollo de la gestión técnico-administrativa” y la “profesionalización de la carrera no docente”, realiza un profundo “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación” [1], el cual actúa como un insumo de fundamental importancia para el diseño del “Plan de Capacitación y Formación Continua 2004-2006” [2].



El Plan de Capacitación y Formación Continua 2004–2006

El Plan refiere a los lineamientos centrales relevados en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y se fundamenta en un enfoque pedagógico y metodológico que entiende a la capacitación y la formación continua como:

- Un proceso permanente de reflexión y acción sobre las circunstancias de la actividad laboral y la dinámica organizacional.
- Una postura activa para la actualización y la educación a lo largo de la vida por parte de adultos que interactúan colectivamente en contextos laborales.
- Un dispositivo flexible que brinde la posibilidad de acceder a información-formativa, alcanzando su comprensión y aplicabilidad.
- Una oportunidad educativa para el cambio individual y colectivo enfocado hacia la mejora continua de la gestión organizacional.
- Una modalidad de expresión del desarrollo integral de adultos con el objetivo de incidir en la optimización de los servicios que la UdelaR presta a la sociedad.
- Una configuración en red que potencializa las competencias individuales en procura de la mejora permanente de la calidad de vida de los funcionarios y del servicio.

El Plan de Capacitación define como **objetivos generales**:

- Contribuir al desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los funcionarios, conjuntamente con su identificación con los fines de la Universidad y la valorización de la función pública que desempeñan.
- Desarrollar las competencias individuales, colectivas y técnicas requeridas en la dinámica laboral, actual y futura, generando oportunidades de formación que promuevan condiciones favorecedoras del cambio institucional.
- Articularse a las políticas de personal, constituyendo un motor clave del proceso profesionalización de la carrera funcional y de la mejora de la gestión de la UdelaR.



Dentro de los **objetivos específicos** del Plan se encuentran:

- Promover y desarrollar aprendizajes significativos que problematizen el conocimiento, desde un enfoque participativo y crítico de la educación de adultos.
- Realizar acciones de capacitación y formación continua que alcancen amplia cobertura y contemplen a la diversidad de los funcionarios.
- Formar y desarrollar un plantel de orientadores encargado de diversas acciones de capacitación.
- Propiciar la gestión descentralizada y la construcción de redes de capacitación y formación continua.
- Desarrollar y fortalecer una red de coordinadores de capacitación que actúen como promotores de la formación continua de los funcionarios de la UdelaR.
- Consolidar un equipo técnico-docente y administrativo encargado de la gestión de la capacitación y la formación continua.
- Realizar el diseño de materiales educativos multimedia.

La estructura curricular del Plan de Capacitación dispone los contenidos y las actividades en Áreas de Acción, comprendidas por Programas y/o Proyectos. Dentro de las Áreas definidas se encuentra la de "**Competencias Sociales y Comunicacionales**" cuyo propósito es "formar y capacitar funcionarios en los diversos aspectos de la interacción comunicativa para un mejor desempeño laboral de la tarea" y está integrada por los siguientes Programas:

- Programa de Desarrollo de las Interacciones Comunicativas.
- Programa de Acreditación.
- Programa de Inducción de Funcionarios de Ingreso e Incorporación a la Función.

El Programa de "**Desarrollo de las Interacciones Comunicativas**" tiene como objetivo principal: brindar a los funcionarios el desarrollo de las competencias comunicacionales y actitudinales para un adecuado desempeño cotidiano de la oralidad y la escritura y el uso de las formas documentales específicas.

Dentro de este Programa, la DICAFA ha retomado en el Plan 2004-2006, la interesante experiencia anterior de formación en el área de la comunicación oral y escrita en la



gestión administrativa, en la que se ejecutó un sin fin de cursos combinando las modalidades presenciales y a distancia [3].

Por el denominado “Curso Básico de Comunicación Oral y Escrita - COE” pasaron hasta el año 2001 en su modalidad presencial unos 230 funcionarios, y en la modalidad a distancia cerca de 300 no docentes de la UdelaR. En los años 2002 y 2003 la modalidad a distancia promovió la participación de 150 funcionarios.

Con una evaluación muy positiva de la experiencia [4] y el avance tecnológico respecto a los dispositivos para la educación a distancia, en el año 2005 la DICAF comienza, junto a los orientadores expertos, un proceso de reformulación del Curso del COE y el diseño en modalidad semipresencial del Curso denominado “Formas Documentales para la Gestión Administrativa”.

El “Curso General de Comunicación Oral y Escrita”

El Curso General de Comunicación Oral y Escrita se rediseñó con los objetivos de:

- Mejorar la competencia comunicativa de los participantes en función del desempeño laboral.
- Reflexionar sobre las reglas de uso y reglas gramaticales.
- Aportar elementos que permitan establecer criterios en diferentes situaciones comunicativas.
- Dotar al participante de un material de consulta específico en esta materia.
- Facilitar una mayor participación de los funcionarios en las acciones de capacitación.

Se profundizó en la opción de la modalidad semipresencial, con 4 instancias presenciales quincenales (de 2 horas y media) e instancias a distancia alternadas, incorporándose fuertemente la comunicación por correo electrónico para el trabajo grupal, individual y colectivo, y la tutoría, consulta y evaluaciones del orientador-docente.

El dispositivo pedagógico-didáctico reincorporó en su estrategia de enseñanza:

- una presentación del docente-orientador y del curso mediante una carta (formal e informal) que plantea el primer trabajo del participante;
- una carpeta de actividades impresa con tareas, ejercicios y textos de análisis, que los participantes realizan en su mayoría en subgrupos en las instancias a distancia y envían por email entre los encuentros presenciales [5];



- y una selección de textos de apoyo en un libro-manual de contenidos, imprescindible para la consulta y el estudio cotidiano del funcionario [6].

Los encuentros presenciales del colectivo con el docente-orientador posibilitan trabajar sobre los contenidos entendidos como fundamentales, potenciar las instancias de intercambio grupal y realizar el seguimiento de los procesos de aprendizaje de los participantes. Las instancias a distancia se proponen a partir trabajos grupales entre los participantes en los contextos laborales cotidianos, el envío por email acordado de las tareas y ejercicios, y las consultas, devoluciones y comentarios entre los grupos y el docente.

La evaluación del curso incorpora en sus condiciones la asistencia obligatoria a las instancias presenciales y el cumplimiento de la entrega de las tareas a distancia, para habilitar una evaluación final de aprendizaje en el último encuentro presencial, que luego es devuelta por el docente. Se incorpora un dispositivo de evaluación por parte de los participantes con un espacio individual, grupal y colectivo que realiza valoraciones sobre el curso, su modalidad, características, desarrollo, ejecución, aplicabilidad y utilidad de los conocimientos adquiridos.

El “Curso: Formas Documentales para la Gestión Administrativa”

Con la valoración ampliamente positiva del antecedente del COE, se propone el diseño en modalidad semipresencial del Curso “Formas Documentales para la Gestión Administrativa”, con los siguientes objetivos generales:

- Capacitar a los funcionarios en la elaboración de los documentos pertinentes a la gestión administrativa en la UdelaR.
- Difundir criterios homogéneos de aplicación de las formas documentales.

Los destinatarios del Curso son los funcionarios de los servicios universitarios que intervienen en la gestión administrativa de la UdelaR.

La modalidad semipresencial del curso y las estrategias y dispositivos metodológicos se basan en el diseño del COE, alternando 5 encuentros presenciales quincenales con trabajos a distancia, realizados en pequeños grupos por los asistentes, teniendo como base una carpeta de actividades, selecciones de textos, trámites y documentos, y materiales educativos de apoyo aportados en el encuentro inicial [7]. La comunicación con el equipo docente se establece nuevamente por correo electrónico y con las características descritas en el diseño del COE.



Las condiciones de asistencia, aprobación y evaluación de aprendizajes y los dispositivos de valoración por parte de los participantes, retoman fuertemente el diseño del COE, adaptando elementos a la especificidad de la temática del Curso de “Formas Documentales”.

Una síntesis evaluatoria...

Luego de la realización de los “pilotos” del “Curso General de Comunicación Oral y Escrita” y del “Curso: Formas Documentales para la Gestión Administrativa” en el año 2005, en sus versiones semipresenciales a distancia, los equipos orientadores-docentes y la DICAF evalúan positivamente el enfoque pedagógico-didáctico, el diseño metodológico y las estrategias comunicacionales utilizadas en esta modalidad.

Se considera de manera inicial un incremento en la asistencia y permanencia de los participantes en los cursos, relevando las inscripciones y los porcentajes finales de aprobación y asistencia. Parecen aumentar las posibilidades de acceso a la capacitación al reducirse la “distancia burocrática” [8] y al formar a los funcionarios en su contexto laboral, con fuerte énfasis en propuestas de aplicabilidad y análisis del trabajo cotidiano.

El enfoque pedagógico-metodológico propuesto refleja un alto nivel conceptual y de exigencia en el cumplimiento de las actividades previstas, con una fuerte valoración de los conocimientos y aportes de los participantes y un énfasis en el estrategias de trabajo grupal que problematizan las experiencias cotidianas -personales y laborales-. Este enfoque se propone un diseño que piensa de manera integral tanto las instancias presenciales como las comunicaciones a distancia. Es así que se releva una alta participación y motivación, un descubrimiento de espacios de enriquecimiento personal y de intercambio, de actualización de conocimientos, de establecimiento de vínculos con compañeros de trabajo, otras realidades y situaciones universitarias. Debe agregarse que se afirma y desarrolla en los funcionarios la pertenencia e identidad con la institución.

Las instancias de trabajo a distancia son pensadas desde un diseño pedagógico que potencia la interacción entre el capacitando y sus pares (con encuentros grupales -a distancia o presenciales en los lugares de trabajo-), entre los grupos de trabajo, con los orientadores-docentes (figura fundamental con formación didáctica, experiencia práctica y capacidad de diseño y evaluación), con los materiales educativos (de excelente evaluación por los participantes) y con los contextos laborales cotidianos.

Las comunicaciones por correo electrónico que parecían generar algunas dificultades de accesibilidad y de dinámica operativa en el desarrollo de los cursos, se transformaron en



elementos de gran potencial. Aparecieron estrategias novedosas de apropiación de la tecnología de algunos participantes, instancias de formación informal sobre las herramientas informáticas con compañeros del curso y de otras secciones, utilización “negociada” de espacios y equipos en los servicios y apertura de redes de coordinación para la capacitación. El email es sólo una herramienta cuyo aporte se inscribe en la generación de una red que interacciones que potencia los procesos de aprendizaje.

...y algunas proyecciones y continuidades

El equipo técnico docente de la DICAF se ha propuesto profundizar en la indagación, reflexión y producción -a partir de redes multidisciplinares- en el área de la comunicación, la educación a distancia (incorporando las herramientas informáticas), la utilización de “tecnologías educativas” y la realización de materiales educativos multimedia. Para esto entiende necesario conformar equipos multidisciplinares con alta participación e involucramiento de trabajadores de la UdelaR (coordinadores de capacitación, funcionarios expertos en temáticas específicas, representantes sindicales, cátedras y departamentos docentes, etc.).

En el Plan de Capacitación para este año 2006 y en el marco del Proyecto “Comunicación, Educación y Gestión: la producción de materiales educativo-didácticos y la educación a distancia en la capacitación de los funcionarios de la UdelaR”, se comenzaron a diseñar actividades para la reformulación de la modalidad de los cursos -a partir de lo informático y los ambientes colaborativos on line (semipresencial-a distancia)- en la práctica de implementación de instancias de capacitación del COE y Formas Documentales para la Gestión Administrativa.

Conjuntamente con integrantes de la Unidad de Enseñanza de la Facultad de Ingeniería, orientadores en el área, integrantes del Servicio Central de Informática Universitaria, Coordinadores de Capacitación y el equipo docente de la DICAF, se pretende elaborar y ejecutar una experiencia piloto de implementación de los dos cursos en una modalidad semipresencial a distancia mediante una plataforma informática educativa, con ambientes colaborativos de trabajo. Es imprescindible incorporar el enfoque pedagógico-didáctico, el diseño metodológico, los materiales educativos ya probados, las estrategias comunicacionales utilizadas y las evaluaciones realizadas hasta el momento, para potenciar alternativas de capacitación con estas nuevas modalidades.

No dejando de lado la rica experiencia de formación presencial y a distancia, la DICAF intenta abordar una línea de indagación, producción y educación que, incorporando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, fortalezca una capacitación de calidad, descentralizada, que profesionalice al funcionario universitario, democratice su acceso y modernice la gestión de una Universidad en transformación.



[1] Unidad de Capacitación y Desarrollo - Udelar “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación Continua de los Funcionarios no docentes de la Udelar”. Montevideo, 2003.

[2] DICAFA/DGP - Udelar “Plan de Capacitación y Formación Continua 2004-2006 de los funcionarios de la Udelar”. Montevideo, 2004.

[3] Para ampliar información de los cursos de la DICAFA
www.rau.edu.uy/universidad/dgp/capacitacion

[4] Artigas, Selva. “La estrategia de educación a distancia para la mejora de las competencias comunicacionales de los funcionarios de la Udelar”. Ponencia presentada en el Encuentro Nacional de Entidades de Capacitación de Organismos del Estado. Mdeo, Oct. 2001.

[5] Ferreira, Ma. Noel. “Carpeta de Ejercicios” COE Módulo I. Montevideo, 2001.

[6] Bertolotti, Virginia. “Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa. Selección de Textos de Apoyo a los Cursos”. Udelar. Montevideo, Febrero de 2001. (En internet: www.rau.edu.uy/universidad/dgp/capacitacion/ cursos on line.)

[7] Fernández, M., Ferreira, Ma. N. y Varela J. “Curso “Formas Documentales para la Gestión Administrativa”. DICAFA/DGP Udelar. Montevideo, julio 2005; Fernández, M. Y Mora, O. “Formas Documentales en la Gestión Administrativa”. Udelar. Montevideo, 1995; “Compilación de normas relacionadas con la Administración de Personal en la Universidad de la República”. DICAFA-DGP Udelar. Montevideo, Agosto 2003. (En internet: www.rau.edu.uy/universidad/dgp/ normativa).

[8] Artigas, Selva. “La estrategia de educación a distancia para la mejora de las competencias comunicacionales de los funcionarios de la Udelar”. Ponencia. Montevideo, octubre de 2001.