

TICs, CAPACITACIÓN y ADULTOS TRABAJADORES. DESAFÍOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS FUNCIONARIOS DE LA UR

Blanco, Alberto; Mallada, Natalia; Recoba, María.

atblanco@gmail.com, nmallada@gmail.com, mariarecoba@gmail.com

Unidad de Capacitación, ProRectorado de Gestión Administrativa

Universidad de la República, Uruguay.

Eje: Experiencias de integración de TICs con carácter institucional.

Resumen

La incorporación de las TIC y las modalidades de educación semipresencial con entornos virtuales de aprendizaje, aparece como un desafío imprescindible en la formación de los trabajadores de las organizaciones de educación superior.

En el marco de las transformaciones actuales en la UR y de las líneas rectoras del Plan Estratégico de Desarrollo que impulsan “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”, la Unidad de Capacitación (ProRectorado de Gestión Administrativa) se ha planteado un proceso de desarrollo de recursos educacionales integrados en una plataforma educativa, que incorpora herramientas basadas en TIC y la educación a distancia como dispositivos nuevos en la formación continua y la capacitación de los funcionarios.

La Unidad de Capacitación, como organismo central de la Universidad responsable de la capacitación de los funcionarios no docentes, ha priorizado la indagación en estas temáticas a partir de la realización de materiales educativos multimedia y del desarrollo de cursos semipresenciales (con y sin plataforma virtual), en un proceso que se puede transformar en una línea transversal en la estructura curricular del Plan de Capacitación.

Las primeras evaluaciones de las experiencias realizadas señalan un fortalecimiento de la capacitación con una formación en el contexto laboral, con énfasis en propuestas de aplicabilidad y análisis del trabajo cotidiano. El aprendizaje continuo, la exigencia de involucramiento de los trabajadores en su proceso de formación y la apropiación de la tecnologías educativas parecen transformarse en impactos no necesariamente planificados. La integración de las nuevas herramientas telemáticas ha generado a su vez, una revisión continua del enfoque pedagógico-didáctico, de los diseños metodológicos y de las estrategias comunicacionales utilizadas, que parecen presentarse como más acordes a las transformaciones de una Universidad que intenta modernizar su gestión.

Palabras clave: <capacitación>, <TICs>, <formación continua>, <trabajo>, <material educativo>

La Unidad de Capacitación

La Unidad de Capacitación dependiente del ProRectorado de Gestión Administrativa, es el organismo central de la Universidad de la República (UR), responsable de la capacitación y formación continua de los funcionarios no docentes de la UR. La Universidad de la República, compleja organización integrada por más de 20 Facultades, Institutos, Escuelas y varios servicios en el interior del país, 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 (según el censo del año 2000, el personal no docente de la UR asciende aproximadamente a los 5 mil funcionarios).

Desde el año 1987, con el antecedente de la denominada *Unidad de Capacitación y Desarrollo*, y luego en la *División de Capacitación y Formación Continua*, la UR 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.

En el marco de las líneas rectoras descriptas 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”, la Unidad de Capacitación ha realizado un profundo *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación* (Ucap-UdelaR, 2003), el cual actúa como un insumo de fundamental importancia para el diseño del *Plan de Capacitación y Formación Continua* (Ucap-UdelaR, 2009). La importancia de atender al diagnóstico de las necesidades de capacitación detectadas, así como al de las particularidades de los grupos con los que se trabaja, obedece al hecho de que es imprescindible conocer para actuar con eficacia, realizar una planificación más adecuada, y delinear estrategias didácticas acordes. Enmarcada en el Plan de Capacitación, la Unidad se plantea un proceso de desarrollo de recursos educacionales integrados en una plataforma educativa o entorno virtual de aprendizaje, que incorpora herramientas basadas en TIC y la educación a distancia como dispositivos para la formación continua y la capacitación de los funcionarios de la UR.

Frente a la multiplicidad de instancias de capacitación y formación planteadas, la diversidad de enfoques y alternativas de diseño, ejecución e implementación de cursos y las diferentes modalidades de producción de materiales educativos por parte de la Unidad de Capacitación en sus actividades, se planteó como prioritarias la indagación, reflexión y producción -a partir de redes multidisciplinarias- en el área de la educación a distancia y la realización de materiales educativos. Este proceso se ha transformado en una línea estratégica transversal en la estructura curricular del Plan de Capacitación que dispone los contenidos y las actividades en Áreas de Acción comprendidas por distintos Programas y/o Proyectos.

El Plan de Capacitación y Formación Continua 2009

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.

Este plan 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** se encuentran:

- Promover y desarrollar aprendizajes significativos que problematicen 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.

Dentro de las líneas estratégicas del *Plan de Capacitación*, la integración de las TIC y las modalidades de formación y capacitación han comenzado a tener un papel relevante. Es así que se han definido algunos **propósitos centrales en el área**:

- Profundizar los procesos de formación continua y capacitación generados desde la Unidad, a partir de la incorporación de TIC y la gestión de una plataforma educativa-entorno virtual, que diversifique las modalidades de cursado y las instancias de enseñanza-aprendizaje.
- Indagar, reflexionar y producir en el área de la educación a distancia (incorporando las herramientas informáticas) y de la realización de materiales educativo-didácticos para la capacitación y formación continua de los trabajadores de la UR, mediante la conformación de equipos multidisciplinarios que desarrollen actividades de indagación, asesoramiento, diseño y producción de cursos e instancias de formación,

incluyendo modalidades de educación a distancia y recursos educacionales abiertos.

- Apoyar la selección, formación y la práctica pedagógico-didáctica de los equipos de orientadores y formadores de las diferentes áreas, a partir de modalidades de educación a distancia y alternativas de materiales-recursos educativos, promoviendo la socialización de la experiencia y la generación de dispositivos de apoyo-asesoramiento en la integración de las TIC y herramientas de aprendizaje colaborativo diversificadas.

Metodología y líneas estratégicas de trabajo

A partir de los supuestos pedagógicos y metodológicos del *Plan de Capacitación*, se generaron espacios de indagación-reflexión-producción con alta participación e involucramiento de trabajadores de la UR (orientadores, formadores y coordinadores de capacitación, funcionarios expertos en temáticas específicas y representantes sindicales), representantes de los otros órdenes de la UdelaR, el equipo técnico docente de la Unidad y docentes de servicios universitarios.

La propuesta de trabajo implicó la instalación, gestión, administración y desarrollo de un entorno de aprendizaje semipresencial como herramienta de integración de TIC en los procesos de capacitación, con la utilización de software que da soporte al aprendizaje colaborativo. La plataforma educativa cuenta con funcionalidades que permiten la comunicación fluida y activa entre los actores del proceso (orientadores, docentes, estudiantes y tutores) y se presenta como una herramienta que combina la gestión de cursos y usuarios, y la generación de contenidos reutilizables en diferentes contextos.

Se profundizó en el diseño, asesoramiento y producción de materiales educativo-didácticos para las áreas, programas y/o proyectos prioritarios de la Unidad, a lo que se sumó el diseño y elaboración de la revista electrónica “In/En formación”¹, una publicación que refleja de manera transversal, la producción conceptual, teórica y metodológica desarrollada por la Unidad y las redes académico-docentes establecidas dentro y fuera de la UR.

Los criterios de elección del Entorno Virtual se fundamentaron en su regulación bajo licencia GLP (General Public Licence) y con Open Source (código abierto) sobre componentes GLP (en consonancia con las políticas universitarias al respecto), y poseen un conjunto rico de funcionalidades a ser utilizadas (de comunicación, productividad, involucramiento del estudiante, de aprendizaje colaborativo, de evaluación, administración y gestión de usuarios y producción-diseño de currículo).

La estructura del equipo docente y de orientadores de la Unidad (que incluyó asesoramiento de algunos servicios universitarios: Facultad de Ingeniería, Humanidades y Ciencias de la Educación y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación) permitió proyectar una propuesta con respaldo académico y profesional en el área de las TIC y los procesos educativos contando con una “comunidad de aprendizaje” en constante desarrollo.

La plataforma educativa de la Unidad de Capacitación se encuentra alojada en un servidor del Servicio Central de Informática Universitario² con administración realizada primeramente por becarios del Instituto de Computación de la Facultad de Ingeniería y un orientador-funcionario del SeCIU y actualmente por un docente de la Unidad.

¹ Disponible on line en <http://www.universidad.edu.uy/dgp/capacita/revista>.

² <http://arandu.rau.edu.uy/atutor>.

El entorno virtual de aprendizaje alberga, en una primera instancia, diferentes cursos de diversos Programas y Proyectos de la Unidad e incluye la producción de materiales educativos que integran TIC e informática.

Asimismo, la Unidad ha generado una política de desarrollo multidisciplinario de recursos educacionales abiertos con materiales didácticos, manuales, guías de aprendizaje y publicaciones de apoyo educativo en diferentes formatos (gráfico, audiovisual y multimedia) y diversos soportes (web, Cd, digital y papel). Los REA y materiales educativos deben permitir la integración a la Plataforma Educativa y a su vez, el aprendizaje autónomo, guiado, tutoriado y apoyado con el diseño de trayectorias curriculares flexibles, la creditización y la formación por niveles.

Actualmente la Plataforma de la Unidad incluye los siguientes Cursos en modalidades semipresenciales:

- Acreditación Secundaria
- Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa
- Curso-Taller “Equipos de trabajo y comunicación” para el fortalecimiento y conformación de equipos de trabajo en diversas áreas.
- Formación de Coordinadores de Capacitación
- Formas Documentales para la Gestión Administrativa 2009
- Programa de Gestión Universitaria
Nivel II / Módulo VIII: Gestión de Proyectos (2008/2009)
Nivel II / Módulo 1 Gestión de Recursos Humanos (2008/2009).
- Módulo "Educación a Distancia con ATutor"
- Normativa Universitaria / Curso general de Normativa Universitaria
- Sueldos
- “Recursos tecnológicos para la Administración”, dirigido a Directores de División y Directores de Departamento, con la utilización de la herramienta de la videoconferencia.

Cualquiera de los cursos señalados se puede adaptar, rediseñar y proponer con distintas modalidades para los servicios, centros y casas universitarias del interior. También existen algunos programas y cursos que podrían incorporar versiones a distancia y/o semipresenciales que incluyan la herramienta de la Plataforma ATutor (previo diseño con los respectivos orientadores, definición y aprestamiento de uso del entorno virtual con los posibles destinatarios).

Se considera importante seguir avanzando en el proceso de evaluación de la plataforma educativa (entorno virtual de aprendizaje). Este proceso ha sido permanente desde la implementación de la Plataforma y ha generado el replanteo de actividades por parte de los orientadores involucrados, con la finalidad de permitir la escalabilidad como criterio sostenible, el buen manejo y carga de conexiones y usuarios simultáneos, la interrelación de las plataformas con bases externas de datos de usuarios, la actualización de versiones de la misma herramienta, y la adopción de políticas de actualización periódica. Asimismo se entiende necesario realizar comparativas con otras aplicaciones similares que permitan migraciones de los contenidos y cursos en el corto plazo³. La Unidad se encuentra en una

³ Sitios de referencia: sitio oficial del Entorno Virtual de Aprendizaje (www.atutor.ca), LACLO Comunidad Latinoamericana de Objetos de Aprendizaje (<http://www.laclo.org>) y APROA Aprendiendo con Objetos de Aprendizaje (<http://www.aproa.cl>).

etapa de indagación y evaluación para la posible migración a una plataforma con la aplicación Moodle y la coordinación con el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) de la CSE/UdelaR, proceso que implicará desafíos, aprendizajes y proyecciones interesantes para el año 2010.

Aprendiendo de algunas experiencias de integración de TIC y modalidades semipresenciales de capacitación: los cursos de “Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa” y “Formas Documentales en la Gestión Administrativa”:

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 Unidad ha retomado la interesante experiencia anterior de formación en el área de la comunicación oral y escrita en la gestión administrativa, en la que se ejecutó casi un centenar de cursos combinando las modalidades presenciales y a distancia⁴. Los antecedentes se encuentran en el denominado “Curso Básico de Comunicación Oral y Escrita - COE” en su modalidad presencial y luego en la modalidad semipresencial que continuó hasta el año 2005.

Con una evaluación muy positiva de la experiencia (Artigas, S., 2001) y el avance tecnológico respecto a los dispositivos para la educación a distancia, en el año 2005 la Unidad 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”. Asimismo en el año 2007 se incorpora la Plataforma ATutor como soporte para el desarrollo de los cursos, dispositivo que ha potenciado la modalidad semipresencial incluyendo nuevas funcionalidades.

El Curso de “Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa”

El Curso “Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa” se rediseñó con los objetivos de:

- Mejorar la competencia comunicativa y lingüística de los participantes.
- Promover el desarrollo de habilidades en el manejo y gestión de los recursos de información.
- Sistematizar algunos conceptos importantes en el área de la Comunicación Oral y Escrita.
- Propiciar fuentes de referencia de utilidad práctica en la resolución de situaciones laborales

⁴ Para ampliar información de los cursos de la Ucap: www.rau.edu.uy/universidad/dgp/capacitacion

relacionadas con la información y la comunicación.

Se profundizó en la opción de la modalidad semipresencial, con 6 instancias presenciales quincenales (de 2 horas y media) e instancias a distancia alternadas, incorporándose fuertemente la participación, comunicación y construcción de conocimientos por la Plataforma ATutor 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 de la Plataforma como entorno virtual de aprendizaje, sus funcionalidades, espacios de intercambio, comunicación, construcción individual y grupal, y supervisión docente;
- un diseño semanal de tareas y actividades, potenciado por los espacios de comunicación y trabajo virtual (foros, chats, mensajería, glosarios, asignaciones y entrega de trabajos individuales y grupales);
- un “portfolio” de actividades, materiales, links de interés y lecturas *on line* con tareas, ejercicios y textos de análisis, que los participantes realizan en su mayoría en subgrupos en las instancias a distancia, recibiendo comentarios, aportes, sugerencias y devoluciones de sus propios compañeros, otros subgrupos y los orientadores, documentos que circulan, se envían e intercambian por la Plataforma, entre los encuentros presenciales⁵;
- y una selección de textos de apoyo en un libro-manual de contenidos, en versión digital, imprescindible para la consulta y el estudio cotidiano del funcionario⁶.

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 trabajo acordado en la Plataforma 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, la participación en el entorno virtual 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” (en Plataforma ATutor)

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

⁵ Materiales elaborados especialmente por el equipo de orientadores, algunos basados en: Ferreira, Ma. Noel. “*Carpeta de Ejercicios*” COE Módulo I. DICA, UdelaR. Montevideo, 2001.

⁶ Se trata del texto de Bertolotti, Virginia. “*Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa. Selección de Textos de Apoyo a los Cursos*”. UdelaR. Montevideo, Febrero de 2001. (Disponible on line en: <http://www.universidad.edu.uy/dgp/docs/coe.pdf>).

- 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 (Esclafón C) con los siguientes requisitos: tener nociones básicas de informática a nivel de usuario, manejo de procesador de texto, internet y correo electrónico, y conexión a Internet.

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 similares recursos didácticos que el COE: espacios de comunicación y trabajo virtual (foros, chats, mensajería, glosarios, asignaciones y entrega de trabajos individuales y grupales), una “carpeta” de actividades, materiales, links de interés, selecciones de textos, trámites, documentos y lecturas on line con tareas, ejercicios y textos de análisis, que los participantes realizan en su mayoría en subgrupos en las instancias a distancia, documentos que circulan, se envían e intercambian por la Plataforma, entre los encuentros presenciales⁷. La comunicación con el equipo docente y entre los participantes se establece nuevamente por la Plataforma ATutor y con las características descriptas 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”.

A modo de evaluación...algunas proyecciones

Se considera de manera inicial un incremento en la asistencia y permanencia de los participantes en los cursos y parecen aumentar las posibilidades de acceso a la capacitación al reducirse la “distancia burocrática” (Artigas, S., 2001) 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 las estrategias de trabajo grupal. La relación orientador-funcionario no se basa en la trasmisión lineal de los contenidos, ni en su repetición mecánica y memorística, sino en la orientación en la búsqueda de fuentes de información, y en la construcción de significados compartidos. Aquí, resulta útil la noción de “andamiajes”, en la terminología de Bruner (1984, 1989), mediante los cuales el sujeto puede avanzar y poner en práctica sus conocimientos y habilidades, con la ayuda del docente o de sus compañeros primero, y sin ayuda después.

El diseño problematiza las experiencias cotidianas –personales y laborales- y piensa de manera integral tanto las instancias presenciales, el trabajo colaborativo y las comunicaciones

⁷ Materiales especialmente diseñados por el equipo de orientadores, algunos basados en: Fernández, M., Ferreira, Ma. N. y Varela J. *Curso “Formas Documentales para la Gestión Administrativa”*. DICA/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*. DICA/DGP UdelaR. Montevideo, Agosto 2003. (En internet: www.rau.edu.uy/universidad/dgp/ normativa).

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.

Las instancias de trabajo colaborativo en el entorno virtual 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. El dispositivo metodológico está fuertemente apoyado en los espacios de comunicación (foros, chats, mensajería y correo electrónico) que implican estructuras, saberes y prácticas de “tutoría” virtual desarrolladas desde el rol docente.

Las preocupaciones previas a la implantación de los cursos (posibles dificultades de accesibilidad, conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes y dinámica operativa con respecto a lo informático), se transformaron en elementos de gran potencial.

Aparecen estrategias novedosas de apropiación de la tecnología por parte 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. La Plataforma parece transformarse sólo en una herramienta cuyo aporte se inscribe en la generación de una red que interacciones que potencia los procesos de aprendizaje, con espacios de formación “informal” no estructurados ni pensados previamente, donde los saberes y la construcción de sentidos circulan, se producen y se negocian colectivamente.

Asimismo se afirma y desarrolla en los funcionarios la pertenencia e identidad con la institución, y a partir de la integración de las TIC como herramientas de capacitación, se comienza a “naturalizar” el uso de dispositivos informáticos en el espacio laboral, que apoyan la mejora de la gestión, sustentan la introducción de los sistemas horizontales y “alfabetizan” en la telemática varios procesos y procedimientos, como así también a los adultos trabajadores que utilizan las herramientas.

Estas nuevas modalidades que integran espacios y entornos virtuales, permiten revisar los enfoques pedagógico-didácticos, los diseños metodológicos, los materiales educativos, las estrategias comunicacionales utilizadas y las evaluaciones realizadas, para potenciar alternativas de capacitación acordes a las transformaciones universitarias en curso.

En palabras de los participantes:

Con respecto a la metodología me pareció muy buena, sobre todo lo que se refiere a las tareas domiciliarias en la computadora, y esta nueva forma de trabajo. El que sea un encuentro quincenal me pareció bien ya que nos daba tiempo de poder realizar los trabajos entre encuentro y encuentro. Con respecto al contenido, la mayoría de los temas me fueron muy útiles para mi trabajo diario...

El curso es muy interesante. Principalmente, me agrada la idea de los módulos a distancia. Porque, muchas veces, por nuestro trabajo y horarios, es más difícil poder realizar cursos que sean sólo presenciales.

Yo considero que el curso lo inicié sin demasiadas expectativas, sin embargo me termina pareciendo interesante no sólo su contenido sino incluso la metodología y forma de trabajo.

La verdad me pareció muy interesante. Lo de tener clases cada 15 días está bueno porque no se hace pesado el curso, además las actividades en grupo las disfruté mucho⁸.

Sin dejar de lado la rica experiencia de formación presencial y a distancia, la Unidad de Capacitación ha incorporado las TIC, fortaleciendo una capacitación de calidad, descentralizada, que intenta profesionalizar al funcionario universitario, democratizando su acceso y modernizando la gestión de una Universidad en transformación.

⁸ Estas citas corresponden a las opiniones de los participantes en los foros de *Evaluación* de algunos de los cursos de Comunicación Oral y Escrita (ATutor) realizados durante 2008 y 2009.

Bibliografía

Artigas, Selva (2001). *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. Montevideo, octubre de 2001.

Bertolotti, Virginia (2001). *Comunicación Oral y Escrita en la Gestión Administrativa. Selección de Textos de Apoyo a los Cursos*. UdelaR. Montevideo (www.rau.edu.uy/universidad/dgp/capacitacion/cursos on line).

Blanco, Alberto (2006). *Modalidades de Educación a Distancia en la formación de las competencias comunicacionales en los funcionarios de la UdelaR*. Ponencia presentada en el Encuentro Nacional de Entidades de Capacitación de Organismos del Estado Uruguayo. Setiembre de 2006. Montevideo.

Blanco, Alberto; Díaz, Analuisa; Herou, Silvana; Morales, Silvia; Rodríguez, Dalton (2005). *El enfoque de las competencias en la construcción de la subjetividad. Los trabajadores del Área de Seguridad y Vigilancia de la Universidad de la República*, en “VI Jornadas de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo”, Facultad de Psicología, Universidad de la República. Ed. Psicolibros. Montevideo.

Bruner, Jerome (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Alianza Editorial. Madrid.

Bruner, Jerome (1989) *Desarrollo cognitivo y educación* (Selección de textos de Jesús Palacios), Morata, Madrid.

Kaplún, Mario (1995). “El proceso de aprendizaje”. En *Los materiales de autoaprendizaje. Marco conceptual para su elaboración*. UNESCO/OREALC. Santiago de Chile.

Schvarstein, Leonardo (2000) *Psicología de las organizaciones: nuevos aportes*. Paidós. Buenos Aires.

Unidad de Capacitación, Universidad de la República (2009). *Plan de Capacitación y Formación Continua de los funcionarios de la UdelaR*.

Unidad de Capacitación, Universidad de la República (2008). *In/En formación. Revista electrónica de la Ucap*: <http://www.universidad.edu.uy/dgp/capacita/revista>.

Unidad de Capacitación, Universidad de la República (2003). *Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación Continua de los Funcionarios no docentes de la UdelaR*. Montevideo.