

## **Insumos para una oferta de capacitación y formación dónde el funcionariado pueda elegir su trayectoria y lograr competencias para su desempeño laboral**

Moreira, Lia  
Escuela de Gobierno de la Universidad de la República  
Magíster en Estudios Organizacionales  
[lmoreirauniversidad@gmail.com](mailto:lmoreirauniversidad@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7511-6479>  
Montevideo, Uruguay

Correa, Analia  
Centro Universitario Regional del Este de la Universidad de la República  
Máster en Educación  
[acorrea@cure.edu.uy](mailto:acorrea@cure.edu.uy)  
<https://orcid.org/0000-0003-2566-7226>  
Maldonado, Uruguay

### **Resumen**

Desde hace más de una década la Universidad de la República (Udelar), a través del Instituto de Capacitación y Formación y actualmente la Escuela de Gobierno (EdG), utiliza la tecnología en los procesos de aprendizaje de su funcionariado para formar y capacitar, la mejora de la gestión y la transformación organizativa. En este sentido, este trabajo tiene como objeto generar conocimiento sobre el rol, los efectos que genera y la accesibilidad a la formación continua que han cumplido las tecnologías en los procesos de aprendizaje para la formación, capacitación y gestión del conocimiento del funcionariado de la Udelar.

Se utilizará como estrategia metodológica: la sistematización, el análisis de diferentes documentos, la revisión de trabajos y ponencias que fueran publicadas entre 2009 y 2024 que dan cuenta de las transformaciones tecnológicas y adaptaciones que habilitan la gestión del conocimiento, la formación permanente y las transformaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje del funcionariado.

**Palabras claves:** Aprendizaje a lo largo de toda la vida, método de aprendizaje, gestión del conocimiento, educación de adultos

## Introducción

La Udelar es la principal institución de educación superior pública del Uruguay, tiene a su cargo la educación superior en todas las áreas de conocimiento, realiza múltiples actividades orientadas al uso socialmente valioso del conocimiento y a la difusión de la cultura. Actualmente se la considera una macrouniversidad debido a la multiplicidad de estructuras, matrícula de estudiantes, personal a cargo y sedes en donde está presente a partir del proceso de descentralización que se inició en 2007. Cuenta con un espacio de aprendizaje, formación y capacitación dentro de la Udelar (EdG) que tiene como propósito:

La coordinación, estímulo y desarrollo de actividades académicas orientadas a la investigación y enseñanza acerca de las diferentes formas de gestión y gobierno universitario, así como de otras instituciones de interés. Pondrá especial énfasis en contribuir al fortalecimiento de la institución, sus mecanismos democráticos, su gobernanza, y en el desarrollo de capacidades de la comunidad universitaria.

Las propuestas formativas de la EdeG tienen como orientaciones clave, el desarrollo de Competencias y un Régimen de créditos académicos:

- Las competencias están definidas como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables que se aplican en el desempeño de una función productiva, estas competencias son desarrolladas a partir de las actividades formativas de la EdeG que deben contribuir simultáneamente al desarrollo personal y profesional del participante, así como a las necesidades que los planes de desarrollo de la Udelar requieren. Para ello, los programas formativos y de capacitación de la EdeG definen y explicitan las competencias que se espera desarrolle el participante al finalizar la actividad formativa. Asimismo, las formas de evaluación y calificación de los participantes mantienen concordancia con las competencias que se proponen desarrollar<sup>1</sup>.
- El crédito académico es una unidad de medida que estima las horas de estudio que dedica el estudiante para alcanzar los objetivos de cada curso. El valor de un crédito se corresponde con 15 horas de trabajo estudiantil, estimado de horas que se definió para las propuestas formativas de la Udelar de pregrado, grado, pos-grado y formación permanente<sup>2</sup>.

La Udelar ha optimizado desde hace bastante tiempo la utilización de la tecnología en los procesos de aprendizaje del funcionariado Técnico, Administrativo y de Servicios (TAS), en sus

---

<sup>1</sup> Tomado del plan formativo de la EdG, agosto 2024.

<sup>2</sup> Tomado de documento sobre “Régimen de créditos académicos para la elaboración de propuestas formativas de la EdG de la Udelar.

procesos de capacitación para el trabajo, bajo la premisa de que la tecnología en la formación permanente de personas adultas trabajadoras, impacta en el alcance, aprendizaje, desempeño y conciliación de la vida laboral y profesional (Correa Berrueta & Moreira Martinez, 2023a, 2023b). En este sentido, se pone en valor las estrategias de implementación, seguimiento y tutorías que se han desarrollado a través de los años. Cabe agregar que desde el 2021 se habilita a los docentes y a estudiantes a incorporarse a este tipo de formaciones continuas (Comunicado 07/04/2021 del Protectorado de Gestión de la Udelar).

Actualmente las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) se han convertido en una herramienta de gran importancia en todos los campos de las distintas áreas del conocimiento. El surgimiento de las nuevas tecnologías ha cambiado en las personas la forma de trabajar, divertirse, relacionarse y hasta de aprender (Viloria Núñez, 2009). Las TIC contribuyen al desarrollo del potencial y a la mejora de los niveles de productividad de las organizaciones mediante la sistematización y optimización de los procesos (Orlikowski & Iacono, 2001; Zwick, 2003). Permiten la mejora de los flujos de información para la toma de decisiones (Afflerbach, 2015; Aral et al., 2012) así como mejora el rendimiento y la eficiencia del personal (Dedrick & Kraemer & Shih, 2001; Ghobakhloo et al., 2012). Haciendo hincapié en la capacitación del personal universitario, éste se ha visto beneficiada en distintos aspectos por el uso de las TIC, desde sencillos sistemas de información para la gestión administrativa que hacen la tarea más fácil y sin errores hasta el desarrollo de aplicaciones que facilitan el ejercicio de la investigación, enseñanza y trabajo remoto (Moreira & Correa, 2022).

El estudio surge como forma de evidenciar el acumulado de políticas de la Universidad que fomentan una cultura del acceso a la información y la innovación tecnológica y cívica, así como la búsqueda de mayor alcance, la reducción de los obstáculos vinculados al tiempo y espacio y la mejora en los procesos de trabajo. Se hace referencia a una contextualización teórica acerca de los diferentes usos de las herramientas tecnológicas por parte de la Udelar y algunas aplicaciones que han sido implementadas y mejoradas a lo largo de más de una década, diferenciando el periodo de contingencia como un mojón clave para la aceleración en la transformación digital.

Por último este documento, permitirá reunir el conocimiento generado sobre el rol, los efectos que genera y la accesibilidad a la formación continua que han cumplido las tecnologías en los procesos de aprendizaje para la formación, capacitación y gestión del conocimiento del funcionariado de la Udelar.

### **Estrategia metodológica**

Se propone como estrategia metodológica el análisis de diferentes documentos, la revisión de trabajos y ponencias que fueran publicadas entre 2009 y 2024 que dan cuenta de las

transformaciones tecnológicas y adaptaciones que habilitan la gestión del conocimiento, la formación permanente y las transformaciones en los procesos de enseñanza-aprendizaje del funcionariado. Se realiza un procedimiento sistemático de revisión e interpretación de la información contenida en documentos diversos, implica propiciar un examen crítico de estas fuentes para recopilar datos reveladores y comprender el contexto en el que se crearon, con el objetivo de conocer a través del relato cronológico los matices subyacentes, las motivaciones y las perspectivas que representan en la comunidad universitaria el uso de la tecnología para la formación y capacitación del funcionariado de la Udelar.

Se realizó una análisis documental de los documentos e investigaciones de la Udelar desde 2009 a 2024, para ello se utilizó el método histórico-lógico y el analítico-sintético con el propósito de constatar cómo se ha abordado el uso de la tecnología para la capacitación y formación del funcionariado TAS desde 2009 hasta la actualidad, 2024.

Se consultaron varios informes y estadísticas de la Udelar, artículos en revistas académicas y libros y actas de eventos científicos. Se identificaron momentos claves para la institución y autores que profundizaron en la temática planteada, dónde se evidencia el uso de la tecnología para la capacitación y formación con amplio margen de éxito en los aprendizajes obtenidos.

## **Discusión y resultados**

### **Tecnologías para la capacitación y formación**

Es sabido de la necesidad de utilizar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) como medio de enseñanza, herramienta de trabajo o como objeto para la capacitación profesional (Capllonch, 2005). Las tecnologías “permiten entender y transformar la realidad; contribuyen a la formación y desarrollo personal y social; poseen un lenguaje propio de conceptos, principios, teorías, que facilitan la construcción del conocimiento y su uso por la humanidad” (Pardo, 2004, p.17). Las TIC han accedido a prácticamente todos los ámbitos de la sociedad y son una herramienta que habilita transformaciones diversas en las esferas económica, social y cultural (Quiroz & Quiroz, 2019).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) plantea como clave para el desarrollo personal y profesional la alfabetización tecnológica, al igual que otras alfabetizaciones básicas (Gautier, 2007). La incorporación de TIC en la capacitación habilita la participación activa del trabajador y que este sea el constructor de su propio aprendizaje, las herramientas que ofrecen diversas plataformas facilitan al docente un acompañamiento y guía en un proceso de aprendizaje rápido, ágil y adecuado a las necesidades actuales (Blanco et al., 2009).

El acceso a la tecnología implica contar con infraestructura tecnológica, capacitación docente, capacitación al trabajador y soporte tecnológico (Riascos-Erazo, Quintero-Calvache & Ávila-Fajardo, 2009). En este aspecto, la Udelar ha sido pionera en la incorporación de la tecnología a los espacios de formación y capacitación, en 2009 la entonces Unidad de Capacitación,<sup>3</sup> diseñó el Plan de Capacitación y Formación Continua con gran apuesta a la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Capacitación (TIC), con el objeto de atender las particularidades de los grupos con los que se trabajaba. Para esa época se utilizaba la plataforma educativa ATutor que poco después fue sustituida por la plataforma Moodle. Este uso intensivo de la capacitación con fuerte anclaje en las tecnologías respondía a novedosas investigaciones que evidenciaban el fortalecimiento de las experiencias de capacitación en el contexto laboral con el uso de herramientas informáticas (Blanco, et al., 2009).

A su vez, la Universidad ha iniciado desde hace varios años una transformación organizativa que incorpora el gobierno electrónico y digital, los dispositivos de campus abierto y la formación en gestión universitaria integral. Es por ello que para la Udelar la formación continua en el uso de tecnologías ha sido objeto de numerosas propuestas educativas, destacándose los cursos de Aprestamiento en el Entorno Virtual de Aprendizaje, los cursos aplicados a la formación en los sistemas horizontales de gestión, manejo de herramientas digitales de comunicación, el acceso a capacitaciones en herramientas de la web 3.0 así como la formación en programas como ZOOM, aplicaciones web y programas de ofimática (calc, writer básico y avanzado, presentaciones atractivas).

Por otra parte, la formación al personal docente a cargo de los cursos también ha sido mojón en la transformación digital, año a año los docentes pueden acceder a propuestas formativas relacionadas al manejo de las diversas plataformas, metodologías de enseñanza-aprendizaje y a la concepción de cómo se elaboran propuestas formativas a distancia, autorreguladas y en formato híbrido. Existiendo un programa en el marco de los diferentes planes de capacitación para la formación de formadores en estas y otras temáticas.

Es sustancial la riqueza y diversidad de los recursos educativos, objetos de aprendizaje y actividades que han sido creadas para la capacitación a través de los años y que proliferaron en tiempos de COVID-19, agregándole en pandemia propuestas como Másterclass, podcast, repositorios con manuales digitales y tutoriales de prevención, así como la incorporación de Conversatorios con temáticas emergentes que permiten al funcionariado estar actualizados en temáticas diversas.

La sistematización de estas experiencias con el uso de la tecnología ha sido objeto de análisis desde los comienzos, en 2009 se realizaron una serie de artículos que evidenciaban las

---

<sup>3</sup> Inicialmente el área de capacitación y formación de la Udelar se llamaba Unidad de Capacitación (UCAP).

transformaciones curriculares de diversos cursos que integran la plataforma educativa a los procesos de enseñanza-aprendizaje, encontrándose diferencias significativas en la culminación de los procesos de capacitación en relación a aquellas propuestas que eran totalmente presenciales (Blanco et al., 2009).

En 2012, se realizó un estudio con alto nivel de respuesta que buscaba conocer las ventajas y desventajas de las propuestas a distancia para la capacitación de personas adultas trabajadoras, llegándose a la conclusión del gran uso de herramientas tecnológicas que tenían los trabajadores muy relacionadas con tareas de corte burocrático, el acceso casi universal a Internet y el alto acuerdo de los trabajadores con las posibilidades de la educación a distancia para economizar tiempo personal y conciliar formación y trabajo (Correa, Moreira & Ureta, 2015).

Este mismo proyecto de investigación en 2017 profundizó en aquellas personas que no se adaptaban a las propuestas de educación a distancia y configuraban un 17% del funcionariado que había participado de la investigación, evidenciando que para este tipo de población existían diversas brechas digitales que limitaban el aprovechamiento de las herramientas. Se identificaron brechas de acceso, brechas de uso y de calidad de uso, todas ellas presentaban la particularidad de la falta de manejo, uso o acceso a los dispositivos, en la mayoría de los casos porque no se relacionaba con la tareas cotidianas en el desempeño de su cargo (Correa, Moreira & Ureta, 2017).

Este estudio da cuenta que a medida de que se aplicaban los conocimientos en las tareas diarias en el trabajo, los trabajadores demostraron un mejor uso de herramientas informáticas y una preferencia a cursar propuestas de capacitación en modalidad a distancia (Correa, Moreira & Ureta, 2017).

### **Desafíos de la capacitación y formación en tiempo de COVID-19**

Instalada la emergencia sanitaria en Uruguay, el gobierno nacional a través del Decreto 94/020, exhortó a diversas organizaciones y empleadores, entre ellas a instituciones educativas, a teletrabajar para reducir el riesgo de exposición y contagio con el virus SARS-COV-2. La Udelar no estuvo ajena a esta decisión y propuso para la mayoría del personal docente, administrativo, técnico y de servicios, trabajar desde sus hogares mediante trabajo remoto o teletrabajo. Actualmente se considera que trabajar y estudiar desde casa fue la mayor medida de protección y prevención ante el avance del SARS-COV-2 debido a las características de ser una macro-universidad.

Frente a este imperativo las principales acciones que se realizaron en el marco de la emergencia sanitaria para mantener la oferta educativa fueron:

- Incremento de la oferta educativa a distancia con uso del Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y de sesiones sincrónicas a través de Zoom.

- Elaboración y difusión de materiales educativos relacionados a la salud, la seguridad, higiene, condiciones de trabajo y estilos saludables.
- Creación de un espacio virtual que incluyera información sobre la modalidad de teletrabajo, protocolos de seguridad en los servicios universitarios, tutoriales, infografías y audiovisuales que permitían al funcionariado acceder a materiales que apoyaran su labor cotidiana.
- Realización de conversatorios virtuales de diferentes temáticas, entre ellas la modalidad de teletrabajo.
- Generación de cursos autorregulados.

Para evaluar esta experiencia masiva de educación a distancia se realizaron dos propuestas de indagación, una vinculada a la experiencia del teletrabajo y las particularidades para la capacitación y otra relacionada con la evaluación de aprendizajes en modalidad autónoma (cursos autorregulados). El primer estudio constató la intencionalidad de la Udelar de transformar varios procesos digitales y contribuir al gobierno electrónico, pero muy poco utilizados hasta el momento, un ejemplo de ello era el escaso uso del expediente electrónico que con la pandemia se empezó a usar con mayor intensidad, viendo los resultados altamente positivos de parte del funcionariado (Moreira & Correa, 2022).

A su vez, el funcionariado evaluaba positivamente las actividades de divulgación y formación realizadas para enfrentar la pandemia y el encierro, y la preparación para el teletrabajo (Moreira & Correa, 2022). Aunque reflejaba los desafíos del teletrabajo, teniendo en cuenta la feminización del universo del funcionariado T/A/S de la Udelar, muchas trabajadoras señalaban la dificultad de conciliar la vida profesional y familiar. Finalmente, son relevantes los datos relacionados con la capacitación y formación del funcionariado en modalidad a distancia en tiempo de pandemia, en dónde se ofreció más capacitación y formación en modalidad virtual y en dónde los trabajadores señalaron que la oferta en esta modalidad se encontraba más accesible por su disposición y alcance debido a la dispersión territorial del funcionariado (Moreira & Correa, 2022). A continuación se presenta una tabla en dónde se identifican los datos relacionados a la cantidad de cursos ofrecidos para la capacitación del funcionariado T/A/S entre el 2018 y el 2023, la modalidad y la cantidad de aprobaciones de cursos<sup>4</sup>. En este sentido, a partir del 2020 la oferta en modalidad virtual y semi-presencial creció considerablemente en relación a los años anteriores.

<b>Año</b>	<b>Cantidad de</b>	<b>Virtual/semipre</b>	<b>Presencial/pres</b>	<b>Cantidad de</b>
------------	--------------------	------------------------	------------------------	--------------------

<sup>4</sup> Anterior a la pandemia se le denominaba semi-presencial a cursos que tenían una o más instancias de dictado de clases en formato presencial y actividades en la plataforma EVA. A partir de la pandemia se diversifica la oferta de cursos virtuales en diferentes modalidades: sincrónicos, autorregulados, asincrónicos y semipresenciales que son cursos virtuales con alguna instancia presencial de trabajo.

	<b>cursos</b>	<b>sencial</b>	<b>sencial con actividades en plataforma</b>	<b>aprobaciones</b>
2018	44	0	44	1558
2019	67	2	65	2192
2020	47	47	0	1894
2021	66	64	2	2156
2022	66	45	19	2229
2023	69	63	3	1874

*Fuente:* elaboración propia en base a datos extraídos de estadísticas bedelía

En sentido similar, se publicó el artículo “Experiencias en la modalidad de aprendizaje autónomo en línea para la capacitación del funcionariado de la Udelar” en la Revista Locus Digital, que relataba la experiencia educativa sobre dos cursos ofrecidos en la modalidad de aprendizaje autónomo en línea, experiencias implementadas en pandemia como pilotos de propuestas de formación. Llegando a la conclusión de la necesidad de que la Udelar ofertara cursos en modalidad de aprendizaje autónomo en línea con mayor asiduidad, debido a que estas dos propuestas contaban con un número elevado de inscriptos (Correa & Moreira, 2021).

Por otra parte, los participantes de los cursos planteaban que entre las dificultades que presentaban para culminar este tipo de formación se encontraban algunas características propias de esta modalidad de aprendizaje, como ser la dificultad para autorregular los tiempos de trabajo y estudio, la tendencia a abandonar estos cursos si no hay tutorías o feedback permanente y la falta de interacción con pares. Cabe señalar que a partir de esta relatoría se incorporó en el plan de capacitación 2023 la necesidad de ofertar más cursos en modalidad autónoma (autorregulado) o híbridos y de formar en este tipo de metodologías a los docentes a cargo.

En este aspecto, actualmente se están implementado dos tipos de modalidades autónomas, por una parte cursos que se encuentran disponibles en la plataforma en dónde el usuario puede realizarlo espontáneamente cuando lo desee y por otra parte, una oferta de cursos que se ofrecen dentro de un período determinado de tiempo con una carga horaria de tutorías y acompañamiento para la cursada.

### **El uso de las TIC posterior a la pandemia**

Es de reconocer que a pesar de que la pandemia tuvo altos impactos negativos a nivel mundial, en la educación existen aspectos positivos a destacar, la utilización de las TIC en la educación se potenciaron y la visión de la educación a distancia cambió la manera de planificar las propuestas. Además los docentes tuvieron que reforzar sus conocimientos en el uso de aplicaciones como Zoom o Meet (Roller, 2022) y en el uso de plataformas educativas. De hecho la tecnología permitió que la educación no se paralizara en diversos niveles y provocó, que al regreso a las aulas tanto estudiantes como docentes siguieran utilizando las herramientas tecnológicas y demandando este tipo de propuestas.

En este sentido, para la Udelar la posibilidad de ampliar la oferta de cursos autorregulados como mantener las propuestas de Conversatorios y cursos a través de Zoom se ha establecido como estrategia de mayor alcance y de mayor convergencia de los recursos disponibles en el territorio.

Por otra parte, la innovación que surgió de la pandemia en cuanto a procedimientos digitalizados, agendas, validación de documentos digitales y desarrollos de soluciones informáticas siguió avanzando independientemente de la pandemia y el retorno a la presencialidad. Esto señala la importancia de la transformación digital para la mejora de los procesos y la gestión del conocimiento.

Debido al acumulado de los diferentes productos, insumos y objetos de aprendizaje generados en espacios de formación y capacitación para el trabajo, en el 2021 se consideró que era oportuno crear un repositorio digital especializado que colaborara con la accesibilidad a la información, la gestión del conocimiento y permitiera la reutilización de estos materiales en nuevas instancias de capacitación.

Asimismo, para el 2023 como objeto de aprendizaje se incorporó la utilización de podcast en la enseñanza, este producto es considerado un “instrumento estrictamente sonoro y fuente de estimulación de la imaginación, se presenta como herramienta propicia para cumplir con objetivos formativos que hacen de la comunicación oral otra forma posible de interacción” (Elhordoy, 2020 p.220). Para ello se establecieron dos líneas de trabajo, una está vinculada al Programa de Transformación Organizativa en dónde se realizan cursos para el diseño y los contenidos de diversos podcast que estarán disponibles para la comunidad universitaria en diferentes plataformas. Mientras que otra línea de trabajo se vincula con los podcast como objeto propio de aprendizaje, en donde la utilización de estos:

implica, desde su inicio, la participación activa y comprometida del alumnado en el propio proceso, potenciando la adquisición de competencias propias tales como: capacidad para el trabajo colaborativo en equipo e individual, capacidad crítica y autocrítica, potenciación de las relaciones sociales y adquisición de habilidades para dicha promoción, creatividad,

compromiso e iniciativa, capacidad para la búsqueda y selección informativa, capacidad para la gestión del conocimiento y su categorización (Trujillo, 2011, p. 67)

Por último, también en el 2023, se elaboraron dos artículos sobre la accesibilidad a la formación continua que han cumplido las tecnologías en los procesos de aprendizaje para la formación, capacitación y gestión del conocimiento del funcionariado de la Udelar, dónde se evidenció que el uso de las tecnologías de la información y comunicación para el aprendizaje permiten, mayor alcance, mejor desempeño y conciliación entre la vida personal y la laboral aunque en la pandemia en algunos casos ocurrió lo contrario debido los requerimientos para el trabajo remoto (Correa Berrueta & Moreira Martinez, 2023a, 2023b).

### **Escuela de gobierno: hacia el fortalecimiento de la educación en línea**

Desde los inicios del primer rectorado de Rodrigo Arim<sup>5</sup> se gesta la Escuela de Gobierno de la Udelar, con el propósito de coordinar y desarrollar actividades académicas acerca de las diferentes formas de gestión y gobierno universitario, en el entendido de que la Udelar tiene capacidad para contribuir al fortalecimiento de la institución, sus mecanismos democráticos, su gobernanza, y en el desarrollo de capacidades de la comunidad universitaria.

El dieciocho de agosto de 2020 a través de la Resolución. N° 2 del Consejo Directivo Central (CDC) se da inicio a esta nueva institucionalidad que empezará a configurar las formas de funcionamiento y las líneas de trabajo a implementar. En agosto de 2021 se aprueba la ordenanza de la EdG a través de la Resolución N° 6 del (CDC), posteriormente asume el responsable de su Unidad Académica y con ello se establecen sus áreas estratégicas de trabajo:

- Área Gobierno Universitario y Gestión Académica.
- Área Desarrollo de la Carrera Funcionarial Técnico, Administrativa y Servicio (TAS).
- Área Habilidades Digitales y Herramientas Informáticas para la Gestión Universitaria.
- Área Políticas Transversales de Bienestar y Convivencia Universitaria.

Entre las orientaciones de la Escuela de Gobierno se destaca el propósito de ampliar el acceso, y el desarrollo creciente de programas formativos autoadministrados disponibles en línea para toda la comunidad universitaria, así como la formación en herramientas informáticas y digitales, útiles para la gestión universitaria integral.

---

<sup>5</sup> El primer rectorado se desarrolló entre 2018 y 2022 y el segundo rectorado es entre 2022 a 2026.

## **Conclusiones**

A lo largo del análisis y la revisión de los diferentes documentos, el estudio llevado adelante permite observar, la permanencia en la oferta educativa de cursos para acceder a las diversas plataformas, en particular, el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), además de los cursos de ofimática (calc, writer básico y avanzado, presentaciones atractivas), profundizando y diversificándose durante y después de la pandemia por COVID-19. Estas capacitaciones permiten que el funcionariado tenga acceso y disponibilidad de herramientas para mejorar el desempeño laboral y para continuar en su proceso de desarrollo profesional y formación continua, impactando en la productividad, la gestión del conocimiento y optimización de procesos.

A su vez, se evidenció que el uso de las tecnologías de la información y comunicación para el aprendizaje permiten una mayor conciliación entre la vida personal y la laboral, esto se señala especialmente en varios documentos analizados. Sin embargo, durante la pandemia en algunos casos ofició como obstaculizador, debido a las exigencias de cuidados de personas en situación de dependencia y los requerimientos para el trabajo remoto. En este aspecto, para quienes no tuvieron dificultades en la pandemia aprovecharon las herramientas que se dispusieron para capacitarse y formarse en diversas temáticas que quizás en otros momentos no les eran posibles.

La Udelar ha llevado adelante una línea de transformación organizativa, buscando poner a disposición de la comunidad universitaria diferentes plataformas, objetos de aprendizajes, recursos educativos y aplicaciones que potencien el trabajo colaborativo, la disposición del conocimiento, el aprendizaje autónomo, la capacidad crítica y la interacción entre los usuarios. Permitiendo la articulación de experiencias de gestión en la universidad que promuevan la coproducción y el aprendizaje conjunto de herramientas y procesos para avanzar en la mejora de una gestión universitaria integral (Escuela de Gobierno, s.f.). La pandemia por COVID-19 termina siendo un mojón para la aceleración de la transformación digital, algo que la institución y su personal termina aprovechando.

Los cursos autoadministrados han evidenciado una alta tasa de inscripción en relación a los cursos sincrónicos y presenciales. La posibilidad de la persona usuaria de administrar sus tiempos es una de las ventajas que se observan en este tipo de formaciones, así como la disponibilidad de acceder a estos en cualquier momento y/o espacio (Correa & Moreira, 2021).

A partir de esta nueva institucionalidad de la EdG, se busca la consolidación de una oferta de capacitación y formación que incorpore diversas plataformas que promuevan mayor interacción e inclusión de contenido, en distintos soportes, de manera de generar un ecosistema de aprendizaje (García & García, 2017), es decir, un entorno abierto y dinámico que favorezca la interconectividad,

la diversidad de contenidos y la capacidad de que la oferta sea adecuada a las necesidades de aprendizaje que demandan los nuevos entornos de gestión del conocimiento.

### Referencias Bibliográficas

- Afflerbach, P. (2015). The Business Value of IT in Light of Prospect Theory: A New Explanation for IT Paradoxes, *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 299-310
- Aral, S., Brynjolfsson, E. y Wu, L. (2012). Three-Way Complementarities: Performance Pay, Human Resource Analytics, and Information Technology, *Management Science*, 58(5), 913-931
- Blanco, A., Mallada, N., & Recoba, M. (2009). *Tics, Capacitación y Adultos Trabajadores. Desafíos de la Formación Continua de los Funcionarios de la UR*. Capacitación, Udelar.
- Capllonch Bujosa, M. (2005). *Las Tecnologías de la información y la comunicación en la educación física de primaria: estudio sobre sus posibilidades educativas*. Universitat de Barcelona.
- Consejo Directivo Central (2020). Resolución N° 2 del 18 de agosto de 2020.
- \_\_\_\_\_ (2021). Ordenanza de la Escuela de Gobierno - Resolución N° 6 del 3 de agosto de 2021.
- Correa, A., Moreira, L. (2021). Experiencias en la modalidad de aprendizaje autónomo en línea para la capacitación del funcionariado de la Udelar. *Locus Digital*, 2(1). <https://doi.org/10.54312/2.1.6>
- Correa Berrueta, A. & Moreira Martinez, L. (2023a). *Avances y perspectivas de la educación a lo largo de toda la vida de personas adultas trabajadoras*. III Congreso Internacional de Tecnología, Aprendizaje y Educación – CITAE julio 2023.
- Correa Berrueta, A. & Moreira Martinez, L. (2023b). *Puertas de acceso a la formación: el uso de la tecnología en la capacitación del funcionariado de la Udelar*. VIII Jornadas de Comunicación Organizacional, 26 y 27 de septiembre de 2023 Tacuarembó..
- Correa, A. Díaz, P. Moreira, L. Ureta, X. (2013). *Educación a distancia de personas adultas trabajadoras. Ventajas y desventajas*. IV Encuentro La capacitación y la formación de los funcionarios de la Udelar. UCAP, Montevideo.
- Correa, A., Moreira, L. Ureta, X. (2017). *La formación e-learning frente a la formación presencial en personas adultas trabajadoras*. IX Congreso Iberoamericano de Educación Científica y I Seminario de Inclusión Educativa y Socio Digital, Mendoza, Argentina.
- Dedrick, J., Kraemer, K. y Shih, E. (2011). IT and Productivity in Developed and Developing Countries, *Personal Computing Industry Center*, 1-24

- Escuela de Gobierno (2023). *Plan formativo de la Escuela de Gobierno*. EdG.
- \_\_\_\_\_ (s.f.). *Escuela de Gobierno. Líneas programáticas*.  
<https://gestion.udelar.edu.uy/prorrectorado-de-gestion>
- Elhordoy, J. A. (2020). Podcasts: herramienta de comunicación efectiva para el ámbito interno y externo de las organizaciones. Aproximación a los nuevos dispositivos de la cultura digital. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 217-227. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3029>
- García-Holgado, A., & García-Peñalvo, F. J. (2017). *Definición de ecosistemas de aprendizaje independientes de plataforma*. Servicio de Publicaciones Universidad de Zaragoza.
- Gautier, E. (2007). Educación de calidad. Comentarios a la nueva propuesta de OREALC/UNESCO. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3), 29-35.
- Ghobakhloo, M., Hong, T.S., Sabouri, M.S. y Zulkifli, N. (2012). Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium Sized Enterprise, doi:10.3390/info3010036, *Information*, 36-67
- Moreira, L. & Correa, A. (2022). *Apreciaciones sobre el teletrabajo en tiempos de COVID-19 de funcionarios de la Universidad de la República*. Montevideo: ICF.
- Orlikowski, W.J. & Iacono, C.S. (2001). Desperately seeking the 'IT' in IT research - A call to theorizing the IT artifact, *Information Systems Research*, 121-134
- Quiroz, D. L. Z., & Quiroz, M. S. Z. (2019). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) en la educación superior: consideraciones teóricas. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 7(1), 213-228.
- Riascos-Eraza, S. C., Ávila-Fajardo, G. P., & Quintero-Calvache, D. M. (2009). Las TIC en el aula: percepciones de los profesores universitarios. *Educación y educadores*, 12(3), 133-157.
- Roller, H. I. (2022). Perspectivas de la educación superior pospandemia . *En Líneas Generales*, (008), 21-32. <https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2022.n008.5993>
- Viloria Núñez, C. (2009). Tecnologías de la información para la educación, investigación y aplicación en el área de la salud. Bondades y retos. *Revista Salud Uninorte*, 25(2), 331-349.
- Trujillo, J.M. (2011). «Comunicación, innovación, educación y gestión del conocimiento en torno al uso del podcast en la educación superior» *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*. Vol. 8, n.o 2, págs. 61-76. UOC. Recuperado <http://rusc.uoc.edu/ojs/index.php/rusc/article/view/v8n2-trujillo/v8n2-trujillo>
- Zwick, T. (2003). The Impact of ICT Investment on Establishment Productivity, *Centre for European Economic Research*, 1-20.

# IX Encuentro nacional y VI latinoamericano La Universidad como objeto de investigación

Reconfiguraciones en la agenda académica, disputas en torno a la dimensión lo público y debates sobre el futuro de la universidad