



E-LEARNING

UNA ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN EL SECTOR PÚBLICO

AUTORA

SONIA E. FILIPPIN (1)

(1) DIRECTORA EJECUTIVA, CENTRO LATINOAMERICANO DE ESTUDIOS LOCALES, **CELADEL**

Este artículo centra su atención en el aprendizaje electrónico como estrategia de internacionalización de la educación para los gobiernos locales que frente al nuevo contexto de acción deben fortalecer su principal fuente de recurso: el capital humano. Se analizan las ventajas, oportunidades y limitaciones de las TICs, las diferencias entre modelos de educación presencial y virtual y las lecciones aprendidas a partir de la experiencia acumulada, con énfasis en el rol del Centro Latinoamericano de Estudios Locales, CELADEL, dedicado a la formación por Internet de funcionarios públicos, líderes y agentes locales de toda Latinoamérica.



→ E-learning, una estrategia para la formación del capital humano en el sector público

En busca de una palabra que defina la sociedad global de los últimos años, muchos coincidirán que es cambiante. En ella, tres aspectos se identifican con claridad y la caracterizan: la globalización, las nuevas tecnologías y la valoración del conocimiento, entendido este último como la tercera ola que dio nombre a la obra de Alvin Toffler (1960) y que marca las profundas conmociones de la era posindustrial.

En este contexto, la mayoría de los países de América Latina han emprendido significativos procesos de descentralización y/o desconcentración político-administrativa. Esto supone no solamente una profunda redistribución del poder político con la correspondiente devolución de atribuciones, funciones y potestades a los gobiernos subnacionales –en particular a los regionales y municipales–, sino también crea la necesidad de crear espacios genuinos de participación ciudadana en la gestión pública como mecanismo sustantivo de legitimación del poder y profundización de la democracia.

Los gobiernos locales aparecen aquí como un espacio con particularidades y potencialidades para generar acciones desde una perspectiva distinta y construir un proyecto colectivo. Ahora bien, llegar a este punto implica una transformación de lo local para asumir los nuevos retos, y obliga al fortalecimiento de la capacidad de gestión de los gobiernos locales y el consiguiente desarrollo de conocimientos y destrezas que les permitan hacer frente a la nueva realidad. Igualmente, se hace indispensable el desarrollo de una nueva cultura administrativa del sector público que legitime a la administración como prestador eficiente y transparente de bienes y servicios al ciudadano.

En poco tiempo el aumento de la magnitud y profundidad de las demandas sociales exige a los gobiernos que cuenten con recursos humanos preparados y capacitados para actuar con eficiencia y eficacia en la ejecución de las políticas y programas, lo cual pone de manifiesto la necesidad de una recalificación de los agentes públicos. En este punto pareciera que las metodologías tradicionales de gestión y formación de los funcionarios implementadas hasta ahora se vuelven inadecuadas y obsoletas, y son necesarias las transformaciones y los cambios que permitan acometer la importante tarea de formarlos con las competencias adecuadas para responder a las nuevas tareas.

Frente a esta realidad en la cual conducir la transformación de lo local demanda capacidades organizacionales efectivas y crecientes y una gestión capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos, asumen particular relevancia la incorporación de las nuevas tecnologías, es decir, las

TICs en materia de gestión de recursos humanos, comunicación, información y formación. Estas tecnologías dan lugar a nuevos modelos, más acordes con la realidad y la visión contemporánea respecto al capital humano como factor clave en el desarrollo socio-económico de las poblaciones.

A la fecha, existen varios antecedentes: ya en el año 2000 los representantes de gobiernos, organizaciones y asociaciones reunidos en el Foro Mundial de la Educación en Dakar se comprometieron a “aprovechar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para contribuir al logro de los objetivos de la educación para todos” (UNESCO, 2000). En ese encuentro se señaló que las nuevas tecnologías conllevan múltiples posibilidades para la difusión de los conocimientos, un aprendizaje dinámico y la creación de servicios más eficaces, y que deben estar puestas al servicio de las estrategias de la educación.

En el ámbito internacional hay un amplio consenso que se orienta a definir que el uso social, político y económico de las nuevas tecnologías genera cambios positivos en la comunidad, y un mayor nivel de integración, colaboración e interdependencia entre los Estados y sus actores sociales y económicos a escala local, nacional y global.

Son cada vez más los países que invierten en TICs, convencidos de que multiplican significativamente las posibilidades de aprendizaje y formación de la población y por ello son empleadas como instrumento en la lucha contra la exclusión social y a favor de una mayor inclusión. Diversos estudios estadísticos señalan que los países latinoamericanos en los últimos años han hecho y siguen haciendo grandes esfuerzos en este sentido con la finalidad de acortar la brecha tecnológica: la conectividad y la infraestructura tecnológica disponibles son factores que condicionan directamente la educación virtual.

Hoy los gobiernos, especialmente los locales, se ven sometidos a una creciente presión pública para mejorar los servicios que ofrecen sin dejar de contener los costos. Por ello se admite cada vez más que sin personal cualificado, motivado y comprometido la administración no puede desempeñar el papel que se le ha asignado; los empleados públicos son esenciales para los procesos de cambio y los nuevos escenarios.

Este contexto decisivo hace necesario que los responsables políticos se decidan finalmente por la incorporación de las TICs al ámbito local y utilicen todos los instrumentos y herramientas que éstas les ofrecen de modo tal de potenciar el valor del capital humano.

Nuevos paradigmas en formación

Ante la creciente presencia del e-learning en las organizaciones, resulta necesario no postergar algunos interrogantes que se nos plantean acerca de su viabilidad en nuestra coyuntura. Es amplio el material que se puede leer al respecto y en el cual se coloca al e-learning como uno de los pilares fundamentales de cualquier plan de capacitación que se quiera desarrollar. Pero lo cierto es que algunas fuentes dedicadas a la investigación de esta temática –como Elearningeuropa, German Institute for International Educational Research, Revista Medios y Educación–, coinciden en que la mejor solución de e-learning es aquella que rescata los elementos positivos de la capacitación tradicional y se inscribe fuertemente en la optimización de los aspectos más débiles para dar respuesta a las nuevas necesidades de la organización. Por ello es atractivo plantear este tema a partir de la formación tradicional hasta llegar a las incipientes características del nuevo modelo.

Al pensar en el método tradicional de formación, este se asocia inmediatamente con el énfasis en la enseñanza y en la figura del instructor; supone que mucho de lo desarrollado dentro del aula está en manos de quien a partir de sus habilidades como propiciador de la comunicación y del proceso grupal tiende a eliminar o minimizar las barreras que pueden obstaculizar este camino formal. Ahora bien, la oportunidad de alta customización que permite “lo presencial”; deriva por lo general en soluciones de elevado costo y en diseños de acciones que están a destiempo con las necesidades de la organización. A esto debemos sumar los grandes esfuerzos logísticos que se incrementan en forma directamente proporcional al nivel de dispersión de la audiencia.

Este sistema no funciona por numerosas razones: mientras en el entorno laboral y en la sociedad en general todo ha evolucionado muy rápidamente, a nivel educativo se sigue manteniendo el mismo sistema vigente desde hace cientos de años. Es el modelo de yo sé, tú no sabes, yo te cuento y tú me escuchas, que da lugar a un entorno frustrante para el propio formador, quien se limita a repetir y recitar sesión tras sesión los mismos contenidos teóricos, y también para el alumno, que escucha pasivamente durante horas y horas materias que tal vez no le interesan o tengan poco que ver con lo que le motiva realmente. Entonces, ¿a cuántos logra motivar realmente este modelo?

El aprendizaje debería basarse en el concepto *learn by doing* o aprender haciendo en lugar del *teach by telling*. Nadie aprende a conducir un coche escuchando una expli-

cación, ni a jugar al fútbol, ni a negociar. Es imprescindible que el alumno juegue un papel fundamental, que sea el protagonista de la película, que participe en una experiencia que le genere un impacto emocional. Solo así se logra estimular a un experto.

Estas nuevas alternativas como el e-learning o *blended-learning* surgen a partir de las falencias que presenta la formación tradicional con la finalidad de superarlas y en respuesta a la necesidad de capacitación oportuna de las organizaciones para ser más competitivas, resolviendo efectivamente el acertijo de calidad a bajo costo.

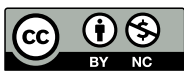
La implantación de estos nuevos paradigmas de capacitación ha propiciado el desarrollo de un complejo conjunto de recursos pedagógicos y didácticos para la adquisición de conocimientos basados en buena medida en el auto-aprendizaje y en el acceso interactivo y remoto al aula. La capacitación interactiva a distancia tiene un inmenso potencial aún no explotado.

Con relación a los métodos de enseñanza-aprendizaje, las tecnologías informáticas exigen ampliar el tradicional concepto de alfabetización y son a la vez las herramientas que permitirán romper con un enfoque decididamente obsoleto. Un enfoque que ha creado una brecha que separa cada vez más a las nuevas instituciones de formación de sus antecesoras.

Esto implica, además, un cambio de modelo mental para incorporar la idea de que el e-learning coloca el acento en el aprendizaje y no en el proceso de enseñanza. Como la captación de contenidos está en manos del que aprende, los tiempos y ritmos están marcados por él, sin necesidad de exponerse a la mirada de otros en el momento del error o de las debilidades.

Los conceptos de colaboración y enseñanza asincrónica deberían comenzar a imponerse, más que por razones puramente pedagógicas porque son el reflejo de necesidades de la evolución de la sociedad. Sin embargo, este cambio lleva en sí el germen de una auténtica revisión de las tradicionales metodologías pedagógicas, en cuyo marco el alumno tiene un rol pasivo de escucha y el expositor asume la posición jerárquica de dar cátedra sin intervención del público presente. Para superar este modelo tradicional y la resistencia al cambio es preciso un aprendizaje.

La cuestión de la calidad pedagógica de la educación a distancia sigue siendo objeto de numerosos debates entre “tradicionalistas” y “especialistas”. Respecto a esto en uno de sus últimos informes la Unesco sostiene que



→ E-learning, una estrategia para la formación del capital humano en el sector público

las nuevas tecnologías están introduciendo una profunda transformación y comienzan a aportar todos los elementos de una verdadera revolución pedagógica en la que las relaciones entre profesores y alumnos, y entre los mismos estudiantes, han de cambiar radicalmente.

Esto pone de manifiesto el cambio del rol del formador, quien deberá tener la habilidad para interactuar tanto desde lo presencial como desde lo virtual, con competencias para proponer, dinamizar y coordinar acciones colaborativas de todos los miembros para el acceso al conocimiento.

Por último, un argumento de gran peso que se suma también a favor de ese cambio es, desde luego, el económico. Cabe considerar que poco a poco las tarifas de la educación a distancia van disminuyendo en relación a las de la enseñanza tradicional. Y la situación se modificará aún más en la fase de masificación de esta tecnología.

En conclusión, más allá de lo aludido, es importante que al optar por el e-learning se piense en él y sea visto como una integración creativa de la tecnología a las prácticas educativas y no como una aplicación de una nueva modalidad al paradigma educativo tradicional.

TICs en la formación virtual

En cuanto a las TICs y su incidencia en la formación virtual, algunas de las características son:

1. Proporcionan apoyo institucional regional y mundial, con reglas del juego justas y con estrategias que fomentan la capacidad tecnológica de los países en desarrollo.
2. Permiten acceder a la información de forma inmediata y llegar más y mejor.
3. Generan redes de capital intelectual. Formarse a distancia no quiere decir formarse solo; la formación por internet elimina las distancias y las barreras.
4. Son un medio privilegiado que puede contribuir a desarrollar propuestas innovadoras de educación formal, no formal y virtual. La educación a distancia muestra enormes potencialidades desde la perspectiva de la interactividad y el auto-aprendizaje.
5. Internet ofrece la posibilidad de corregir deficiencias de la formación a distancia tradicional, poniendo a disposición diversos medios de comunicación (chat, foros, diálogos, etcétera) que posibilitan el trabajo en grupo.

La flexibilidad de horarios ayuda a disponer de tiempos para capacitarse combinando con el resto de obligaciones laborales, personales y/o familiares.

Para las empresas esto implica una alta reducción en gastos en estadias, pasajes, equipamientos e instructores, además de los costos operativos implícitos en el abandono del puesto de trabajo para asistir a una actividad de capacitación.

Principales limitaciones de la formación virtual

Existen diferentes tipos de barreras que se pueden presentar para la implementación exitosa de una solución de e-learning, algunas de las cuales ya se han mencionado. Pueden ser categorizadas en:

Barreras tecnológicas. El ancho de banda en muchos casos limita la posibilidad de aplicar soluciones más ricas, compuestas por recursos multimedia.

Barreras culturales. El e-learning requiere de un nuevo perfil de participante, que se define a partir de su independencia para trabajar el material y de la flexibilidad para el manejo de su tiempo y ritmo de aprendizaje. Los hábitos de estudio y las exigencias técnico-metodológicas propias de la educación a distancia implican un cambio de mentalidad que de no asumirse genera rechazo por parte de quienes se inician en esta nueva forma de capacitación y formación.

Barreras psicológicas. Pueden existir resistencias al e-learning de algunas personas que manifiesten preferencias por el método tradicional de capacitación. Para sortear este obstáculo es imprescindible que toda iniciativa de e-learning sea acompañada por un proceso constante de gestión del cambio, para comprender cuáles son las preferencias de las diferentes audiencias e intentar generar un clima de aceptación.

En sociedades como las nuestras, tan apegadas al sistema educativo convencional, la falta de reconocimiento y credibilidad de la educación a distancia puede ser una seria limitante para que la oferta académica bajo esta modalidad tenga la suficiente acogida.

Barreras pedagógicas. Aquí es posible mencionar la existencia de una gran cantidad de contenidos de estudio poco trabajados desde el aspecto pedagógico. Si a esto se suma la ampliación de la cobertura que permite la educación a

distancia, con el riesgo de la masificación cuantitativa, la combinación puede resultar catastrófica. Es por ello que un contenido debe cumplir con numerosos requisitos de calidad, pero por sobre todo debe haber interactividad para involucrar al participante en el aprendizaje.

Situación actual y perspectivas en Iberoamérica

En la actualidad, en la mayoría de los países de Iberoamérica la capacitación interactiva a distancia está experimentando un desarrollo acelerado fundado tanto en la necesidad de capacitar cada día más a un número creciente de personas geográficamente dispersas como en el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las constantes innovaciones tecnológicas. Por su parte, América Latina necesita imperiosamente impulsar acciones destinadas a romper la inercia de años de estancamiento en sus sistemas formativos que no siempre se vincularon correctamente con el mundo de la producción y del trabajo.

Si bien en los países latinoamericanos las encuestas están limitadas al sector privado, resultan válidas con el objeto de analizar las posibilidades de la formación virtual. Según reveló en los últimos meses un estudio elaborado por la empresa de formación Neo-Conocimiento y Aprendizaje y el portal vertical de Recursos Humanos y Management Empresarial¹, el 62% de los empleados que se forman on-line se muestran satisfechos con el e-learning, y el 94% de los empleados aceptan utilizar la formación en Internet.

No obstante, según los usuarios, los principales inconvenientes para iniciar una formación online son el costo elevado (42%), la falta de contenidos interesantes (26%) y la carencia de información y de tiempo (22% en ambos casos). El mismo estudio señala que actualmente el 52% de las empresas imparten cursos de formación virtual, y destaca que durante los próximos dos años, dos de cada tres organizaciones utilizarán las TICs. Se generalizará tanto en las grandes empresas como en las pymes, que ya están empezando a apostar por esta metodología de formación por sus numerosas ventajas.

En esta misma línea varios estudios sugieren que la formación virtual da lugar a una reducción del 40% de tiempo y del 30% de costes respecto a la formación tradicional, consiguiendo al mismo tiempo un 30% más de aprendizaje.

Ahora bien, ¿qué sucede en el sector público?

Durante los últimos años no ha sido fortuito el énfasis puesto en el uso de las TICs y la alfabetización informática por parte de organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y por medio de las políticas públicas de diversos países de América Latina y El Caribe, tendientes a promover el tránsito hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Distintos gobiernos de América Latina con estrategias de gobierno electrónico o e-government se han preocupado por establecer una presencia en línea, aunque sea básica. Así surgieron los websites estatales y poco a poco se fueron desplegando activamente servicios en línea para los ciudadanos. En los últimos años esa experimentación se ha difundido y gran parte de los gobiernos de la región se han volcado hacia Internet para transformar sus operaciones administrativas, entregar servicios e interactuar con sus ciudadanos de una manera más efectiva.

Este cambio en los modos de gestión parte de una realidad a la que las administraciones públicas latinoamericanas se han visto enfrentadas: recibir menores ingresos, mayores deudas y contar con recursos económicos limitados. Frente a este panorama, las soluciones tecnológicas comienzan a rendir sus frutos y a brindar retornos en los niveles que se implementan.

Para citar algunos ejemplos: hoy los gobiernos de países como Chile y Uruguay ven a las nuevas tecnologías y en particular al e-learning como un factor de crecimiento y sociabilización, Perú como un proyecto de desarrollo del capital humano, y Argentina y Brasil apoyan y financian investigaciones sobre educación a distancia. Esto claramente pone de manifiesto que en Latinoamérica, a pesar de las que existen, las TICs se están consolidando como eje de desarrollo.

Al principio de este trabajo se apuntó que las expectativas ciudadanas con respecto a la fluidez de la información, al tipo de servicios y a la eficiencia con que se prestan son claramente diferentes a las de hace una década. Los cambios que estamos atravesando en las comunidades del mundo afectan tanto a los que están online como a los que no, superando en muchas ocasiones la capacidad de la administración pública y con mayor razón a los gobiernos de las administraciones locales, donde sin duda el reto es mayor que el de otros ámbitos estatales por su contacto directo con los ciudadanos.

¹ El estudio se realizó con el Sistema de Integración de Respuestas (SIR) a 500 profesionales del sector de los recursos humanos, la formación y las nuevas tecnologías que participaron en las jornadas de 'e-learning' Expo e-learning, Expodidáctica, IQPC y Educa On Line.



→ E-learning, una estrategia para la formación del capital humano en el sector público

En el discurso de las entidades locales se escucha en forma repetida el reconocimiento de la necesidad de cambiar, de la modernización democrática, y el fomento a la inclusión digital y las políticas tecnológicas que contribuyen al desarrollo económico y a la autonomía. Lo que quizá no se aprecia con igual intensidad es el esfuerzo por apoyar a la administración interna para que efectivamente pueda desarrollar esa política de una forma genuina y responsable, partiendo de un grupo humano formado y capacitado que se encuentra comprometido con el proyecto de desarrollo del municipio. A su vez, esto dará lugar a una mayor productividad en la organización y servicios más eficientes para la comunidad en general.

Para afrontar las nuevas responsabilidades y dar respuesta a las crecientes demandas sociales los gobiernos locales latinoamericanos deben contar con recursos humanos preparados y capacitados para actuar con eficiencia y eficacia en la ejecución de las políticas y programas.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública destaca con claridad el importante rol de la capacitación y la formación en las administraciones públicas del siglo XXI. La capacitación y la formación finalmente tienen un impacto decisivo en la eficiencia, calidad y transparencia de las acciones públicas (CLAD y UN, 2003).

La educación y el cambio cultural se deben estimular e impulsar con fuerza en el seno de los gobiernos locales entre sus recursos humanos. Solo cuando la capacitación se convierte en una política estratégica de Estado sus resultados positivos se van a evidenciar en toda la sociedad. La inversión en este sentido puede resultar costosa en algunos casos, pero si se apoya en ventajosas alternativas como el e-learning, la formación estará al alcance de más municipios y comunas.

Con conciencia de la necesidad imperiosa que tienen los gobiernos locales latinoamericanos de desarrollar las competencias de sus recursos humanos y también de la oportunidad que representa la utilización de las nuevas tecnologías en los procesos de formación y capacitación del personal, el Centro Latinoamericano de Estudios Locales, CELADEL, ha desarrollado una propuesta formativa virtual que contiene diferentes cursos monográficos, programas institucionales y especializaciones. Los cursos se enfocan en el aprovechamiento de todas las facilidades y economía de tiempo y de recursos que representa la capacitación por Internet y busca apoyar los esfuerzos que realizan las personas vinculadas a los gobiernos locales para desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de sus responsabilidades en un entorno local – global.

La experiencia que se viene desarrollando desde hace varios años en el CELADEL ha llevado a la institución a definir un conjunto de lecciones aprendidas.

Lección base: la formación virtual implica un cambio cultural

Lección 1: No es un mero cambio de tecnología o de métodos. Requiere nuevas formas de trabajo de participantes y docentes, nuevos roles, nuevas funciones. La estrategia debe centrarse en concientizar, difundir y divulgar el uso de las tecnologías de información. Su desarrollo hace preciso un análisis reflexivo sobre las competencias y habilidades complementarias de los profesores, diseñadores y administradores.

En un contexto de baja alfabetización digital, para favorecer este cambio cultural en los participantes de actividades virtuales es posible implementar una estrategia basada en el monitor de capacitación virtual y en los círculos de capacitación virtual liderados por ese monitor.

Los programas de formación y capacitación virtual en general se diseñan para quienes ya están alfabetizados digitalmente. En un contexto de baja alfabetización digital eso es un fuerte factor de exclusión.

Para superar esta limitación existe una metodología basada en dos elementos facilitadores del proceso: el agente monitor de capacitación virtual y los círculos de capacitación.

El agente monitor de capacitación virtual es una persona que actúa como enlace entre los participantes pertenecientes a un círculo de capacitación y la institución capacitadora. Es seleccionado por su afinidad con las nuevas tecnologías y recibe una instrucción especial sobre las metodologías de aprendizaje virtual y sobre el uso de los recursos de la plataforma Centro. Su actuación es como coordinador de los círculos de capacitación que se formen. En tal función guía, orienta y asesora a sus compañeros en el proceso de aprendizaje virtual.

Los **círculos de capacitación** se constituyen con el objeto de que el proceso de aprendizaje virtual no sea una experiencia individual, sino grupal. Eso permite la mutua ayuda y refuerza el compromiso con la capacitación. Los círculos se integran con personas que se están capacitando virtualmente en un determinado tema y que pueden desplazarse a un centro de formación presencial. Se reúnen frente a una computadora con conexión a Internet, en los horarios establecidos por el agente

monitor, para participar en las actividades previstas en la programación (por ejemplo, un foro de debate), realizar las tareas encomendadas por los instructores o bajar y discutir la documentación del curso.

Lecciones aprendidas sobre la tecnología

Lección 2: Hay que tener un servidor altamente confiable. El acceso a la plataforma debe ser posible durante las 24 horas los 7 días de la semana. Eso sólo puede garantizarlo un servidor con un estándar de confiabilidad del 99%. Cuando una persona intenta acceder a un sitio web y encuentra una y otra vez que el sitio está caído renuncia a hacerlo.

Lección 3: La plataforma debe ser adecuada a las necesidades y posibilidades del proyecto. Para elegir una plataforma es necesario partir de las necesidades de la institución y también de las posibilidades técnicas y económicas del proyecto. Actualmente hay un conjunto de opciones que van desde una plataforma comercial diseñada a medida hasta una plataforma estándar desarrollada bajo software libre.

Lección 4: Contar con sistemas de gestión muy accesibles, eficientes y adecuados al proyecto. Tanto en línea como fuera de línea, deben ser accesibles para los usuarios y presentar las menores complicaciones posibles.

Lección 5: Hay que tener la gobernabilidad del sistema. La base de una buena gestión administrativa y docente está conformada por dos factores: autonomía y capacidad técnica.

Lecciones aprendidas sobre la metodología

Lección 6: La metodología pedagógica es muy importante: un eje en el participante, sus necesidades, sus expectativas, sus posibilidades. Se debe orientar el aprendizaje a la realidad; llevar adelante un proceso de evaluación continua; plantear una relación de proximidad y confianza; promover el contacto entre los participantes de modo que se sientan parte de una comunidad que aprende y no un sujeto aislado, y, por último, aunque no menos relevante, es imprescindible establecer una relación de proximidad y confianza entre todos los actores.

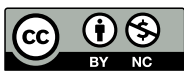
Lección 7: Es preciso establecer y comunicar estándares por medio de manuales y/o protocolos de actuación. Todas las experiencias exitosas los han establecido de esta forma. En términos generales los estándares se pueden clasificar como:

- Generales
- Operacionales
- Para el diseño instruccional

Lección 8: Es necesario asegurar la calidad de cada acción. El primer paso para asegurarla es verificar que se ajuste a los estándares establecidos. El segundo paso es monitorear y evaluar las actividades durante su desarrollo. En este sentido es vital el accionar del coordinador de curso, quien debe hacer un seguimiento sistemático de la actividad de cada participante, como así también de su evolución en materia de calificaciones. El tercer paso es contar con la valoración de participantes y de docentes. Para esto es altamente recomendable contar con encuestas y procesar la información recogida, sacando las conclusiones pertinentes y estableciendo las correcciones necesarias. Finalmente, es necesario introducir a posteriori las correcciones que resultan necesarias del proceso de seguimiento y evaluación.

Lección 9: Dar apoyo y seguimiento permanente a los participantes bajo normas de calidad. Los procesos pueden ser administrativos, técnicos y académicos. Los estándares deben contemplar la forma y tiempos de resolver las incidencias que se puedan presentar. Una manera de reducirlas es la capacitación previa en el uso de los recursos de la plataforma, capacitación que se debe impartir a participantes y docentes. Como forma de brindar apoyo y seguimiento, se debe proporcionar a los participantes la información suficiente y oportuna sobre las actividades. En este sentido es muy favorable utilizar sistemáticamente la herramienta novedades, un tablón de anuncios en el aula. Otra estrategia recomendable es establecer vías de contacto directo y permanente de los participantes con el equipo de gestión y con los docentes, para lo cual es preciso utilizar el recurso foro.

Lección 10: La capacitación y el apoyo al equipo docente deben ser continuas. El buen docente presencial no es necesariamente un buen docente virtual. El ejercicio de la docencia en la virtualidad requiere un enfoque pedagógico específico, el conocimiento de los recursos disponibles en la plataforma, cómo pueden utilizarse eficientemente en el proceso de formación virtual, y las habilidades específicas para comunicarse con los participantes utilizando esos recursos. Por ello, un capítulo con incidencia en el éxito de



→ E-learning, una estrategia para la formación del capital humano en el sector público

un programa de capacitación virtual es formar a los formadores, coordinadores, creadores de contenido y profesores en la metodología de formación por Internet y en el uso de los recursos de la plataforma.

En el CELADEL desde el comienzo de su actividad en 2008 han participado en las acciones formativas cientos de alumnos de diferentes países, entre ellos Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, México, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay. Y las solicitudes para participar de nuestras actividades han ido aumentando año tras año: solo en el último año CELADEL capacitó a más de 230 personas.

Pero más allá del creciente número de participantes, el principal indicador del éxito de nuestra metodología de enseñanza en línea es que el 90% de las personas que han comenzado un curso lo finalizan obteniendo su certificado o diploma con la presentación de un proyecto final desarrollado para poder ser implementado en la institución en la cual trabajan. Este porcentaje supera con creces lo habitual en esta modalidad de formación, caracterizada por un nivel de deserción superior al 50%.

Para saber cómo lo estamos haciendo y cambiar lo necesario para mejorar la experiencia de nuestros participantes, al final de cada curso les solicitamos que respondan las preguntas de una encuesta que tiene por objetivo medir el nivel de satisfacción con distintos aspectos de las actividades, desde los estrictamente académicos a los más vivenciales.

Las estadísticas de la encuesta muestran que del total de alumnos que han tomado algún curso en el CELADEL:

- El 89,6% está muy satisfecho con los cursos, los materiales y las actividades prácticas desarrolladas.
- El 88% califica la labor de los docentes y la coordinación como muy buena y/o excelente.

Sintéticamente y en consonancia con las lecciones aprendidas, las claves de estos excelentes resultados están en:

- Una plataforma confiable, accesible y con una gran variedad de recursos de aprendizaje y comunicación.
- Un enfoque pedagógico centrado en el participante y sus necesidades.

- Un staff docente de alto nivel académico que también está especialmente entrenado para la formación en línea.
- Un equipo de apoyo altamente capacitado en los aspectos técnicos y en la buena atención, que da respuesta rápida y efectiva a todos y cada uno de los problemas que se les presentan a los alumnos y profesores.
- Una filosofía de gestión que busca alcanzar los objetivos del aprendizaje con la más alta satisfacción de los participantes.

Es posible destacar las ideas finales que se presentan a continuación:

La diferencia entre la inclusión y la exclusión social se encuentra cada vez más determinada por la formación y capacitación de las personas.

El aprendizaje permanente constituye un valor en alza en las organizaciones: es necesario mejorar los perfiles profesionales en beneficio del alto rendimiento y la competitividad de las organizaciones. El recurso humano correctamente capacitado y educado pasa de ser un eslabón más a ser un trabajador del conocimiento que incorpora valor agregado al proceso productivo.

La educación a distancia es un recurso válido en un territorio como el de América Latina, donde por diferentes razones geográficas resulta en muchos casos imposible acceder a los centros de formación.

A su vez, las posibilidades de accesibilidad que ofrecen las TICs posibilitan que el sujeto sea protagonista de su propio aprendizaje, explorando y siguiendo caminos según sus propios ritmos, intereses y habilidades de aprendizaje.

La educación virtual favorece la actualización de conocimientos en las personas, contribuyendo a que puedan desenvolverse mejor en cualquier medio, lo que es fundamental en una sociedad caracterizada por rápidos cambios como la nuestra.

Resulta de crucial importancia que las distintas alternativas tecnológicas puedan apoyar un modelo pedagógico que aproveche al máximo las potencialidades de las nuevas tecnologías de la información.

Toda estrategia formativa debe tener como eje fundamental la interactividad. El éxito del programa estará determinado por la calidad de la formación ofrecida, sin olvidar que el ser humano es el centro de atención y la tecnología es el medio para desarrollarlo. Es por esto aconsejable comenzar la capacitación con tareas y aplicaciones simples, a fin de reducir las potenciales resistencias o temores al cambio por falta de familiaridad con las nuevas tecnologías, para luego pasar a aplicaciones más complejas.

En conclusión

Es necesario atreverse a romper algunas reglas, aunque a veces resulte complejo luego de tantos años de tradición. Es el momento de comenzar a cambiar si el objetivo es dejar de referir a la formación como un mal menor, al que ni la dirección ni los propios trabajadores consideran relevante, o como una mera “transferencia de conocimientos” y, en cambio, se buscan ventajas competitivas y formar adecuadamente a los recursos humanos para que desarrollen las competencias que requiere nuestra organización y así brindar los servicios que exigen los ciudadanos.

Para ello, una de las primeras acciones que deben asumir e impulsar los gobiernos locales en este nuevo escenario es cambiar la forma de pensar, la mentalidad y cultura de las organizaciones públicas, de modo tal de incorporar y entrenar personas con la habilidad de “aprender cómo aprender”, para que sean capaces de hacer del conocimiento un pilar fundamental para el desarrollo personal y la efectividad de su trabajo.

Se hace imprescindible comprender definitivamente que no hay contradicción entre fortalecimiento de las capacidades humanas y expansión de las rentas. Por el contrario, existe un círculo virtuoso que va de lo social a lo económico y de lo económico a lo social. Cuando se apuesta por políticas sociales que implican depositar en las personas un conjunto de capacidades que mejoran sus condiciones de vida al mismo tiempo que sus habilidades y destrezas laborales, lo que se está haciendo es crear las condiciones para que cada individuo pueda realizar por largo tiempo una actividad laboral creativa y enriquecedora para él, para su familia y para el conjunto de su sociedad.

Hoy las TICs ofrecen una oportunidad para avanzar en esta dirección. Es una realidad que, con mayor frecuencia y fuerza, la educación a distancia a través de Internet se impone como la herramienta que puede cubrir las necesidades de la sociedad actual, convirtiéndose en un concep-



→ E-learning, una estrategia para la formación del capital humano en el sector público

to integrador del nuevo paradigma en el cual el espacio físico y la necesidad de sincronismo desaparecen. Este tipo de enseñanza es la que logra dar nuevos servicios, mejorar la calidad de las administraciones y fortalecer el capital humano, de modo tal que todos los actores (responsables políticos, personal y comunidad en general) se beneficien y puedan construir un modelo colectivo mejor.

En definitiva, es fundamental que los gobiernos locales y también la sociedad toda tomen el compromiso de “aceptar activamente” que la prosperidad económica y la cohesión social se lograrán por medio de la inversión en su capital humano.



REFERENCIAS

CLAD; UN. *Carta iberoamericana de la función pública*. Santa Cruz de la Sierra: CLAD, 2003.

CODINA, Silvia. Algunas preguntas clave para la decisión de implantar e-learning en una administración pública. En: CLAD. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (Panamá 28-31 de octubre de 2003). Panamá: CLAD, 2003.

TOFFLER, Alvin. *La tercera ola*. Barcelona: Plaza y Janés, 1960.

UNESCO. *Marco de acción de Dakar. Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. Dakar: UNESCO, 2000.

Enlaces recomendados:

- CEDDET Curso e-Learning en las administraciones públicas latinoamericanas http://www.conectaceddet.org/index.php?option=com_k2&view=item&id=256:e-learning-en-las-administraciones-p%C3%BAblicas-edici%C3%B3n-8&lang=es
- Learning Review. Administraciones Públicas - <http://www.learningreview.com/articulos-admin>
- Learning Review España. Especial Administraciones Públicas - <http://www.revistasamedida.com/AAPP/Inf3/index.html>
- Portal de capacitación de Educar - <http://portalcapacitacion.educ.ar>
- Unión Europea. e-Learning <http://www.elearningeuropa.info/> <http://eacea.ec.europa.eu/static/en/elearning/index.htm>
- OEA: Capacitación en línea para funcionarios públicos en las Américas. <http://portal.oas.org/Portal/Sector/SAP/DepartamentoparalaGesti%C3%B3nP%C3%BAblicaEfectiva/NPA/Cursos/tabid/1790/Default.aspx>