

# Comité de Recursos Humanos Minuta

---



Los días 31 de enero y 1 de febrero de 2000 se reunió en el Banco Central de Costa Rica el Comité de Recursos Humanos de Banca Central con la participación de los siguientes miembros:

June Soomer	Eastern Caribbean Central Bank.
Rafael Carbonell	Banco de la República -Colombia.
Emilio Obando	Banco Central de Costa Rica
Esteban Villamayor	Secretario Técnico del Comité
Fernando Sanchez C.	Jefe de la Secretaría Técnica de Reuniones de Banca Central del CEMLA

Por razones laborales no pudieron asistir la Sra. Leyda Lantigua del Banco Central de la República Dominicana y el Sr. Alfredo Rajoy del Banco Central de Venezuela.

En la reunión se trataron los siguientes temas:

1. Educación a distancia
2. Revisión de las tareas del Comité
3. V Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central

## 1. Educación a distancia

La Sra. Marta Mena –experta en la materia– presentó al Comité las consideraciones que debían hacerse para analizar la viabilidad de un Proyecto Educación a Distancia que pudiera ser coordinado por el CEMLA como secretaría del Comité. Expuso los conceptos que es necesario tener en cuenta para la creación, diseño y desarrollo de un sistema de educación de recursos humanos con modalidad a distancia, para los bancos centrales de América Latina y el Caribe, considerando sus necesidades específicas de capacitación e incorporando las nuevas posibilidades en el campo del aprendizaje que brindan las tecnologías disponibles.

En su presentación se trató de las características básicas de la educación a distancia y sus ventajas, destacando el alcance que posibilita en el tiempo, en el espacio, en la población y en los medios; se analizaron los soportes básicos y las características del sistema que requiere para su implementación; y se establecieron las etapas de la elaboración de un proyecto de educación a distancia.

La *educación a distancia* se define como la *mediatización* de la educación entre el que enseña y el que aprende o recibe la capacitación. Las características básicas de esta modalidad de educación son:

- Relación pedagógica mediatizada a través de diferentes modalidades para educar y comunicarse: impreso, audiovisual o informático, combinados con encuentros presenciales.
- Seguimiento tutorial continuo, que es de fundamental importancia para asegurar el éxito del aprendizaje.
- Evaluación permanente, necesaria para tener un verdadero conocimiento de la marcha del aprendizaje.

Los distintos autores que han encarado la tarea de definir el concepto de Educación a Distancia, lo han hecho desde diferentes perspectivas y atendiendo a aspectos y objetivos diversos. Sin embargo, todos ellos, de una u otra forma han destacado en la modalidad ciertas características y ventajas que a continuación sintetizamos.

Se señalaron como las **características** más comunes de la modalidad a distancia las siguientes:

**Constituye un proceso sistemático:** esto significa que está estructurado a través de una secuencia ordenada y organizada para lograr los objetivos propuestos.

**Está destinado a una población geográficamente dispersa:** lo que significa que puede interactuar con un gran número de personas y/o instituciones a la vez, sin la necesidad de que ellas compartan un mismo lugar o recinto físico.

**Se realiza a través de una comunicación no presencial:** esto implica que la interacción con los destinatarios no será presencial sino mediatizada a través de diversos medios, utilizando racionalmente las posibilidades de la tecnología comunicacional.

Para que esta modalidad de educación cumpla sus propósitos, debe ser:

- Continua
- Flexible
- De calidad
- Contextualizada
- Transferible
- Accesible

Las características señaladas traen consigo diversas **ventajas**:

**En el espacio:** porque no se limitan a los parámetros de un recinto físico o lugar determinado. Esta es una de las posibilidades más interesantes de la modalidad, ya que no es necesario circunscribir una actividad educativa a los límites de un local, sino que la utilización de distintos medios de comunicación permiten borrar fronteras físicas y trabajar al mismo tiempo con instituciones y personas dispersas geográficamente.

**En el tiempo:** porque la secuencia de trabajo con los materiales no es rígida, ni impuesta, sino que responde a la capacidad de acción del destinatario. Esto permite que cada destinatario trabaje con los materiales enviados según sus posibilidades y necesidades. Es él quien determinará el tiempo y la secuencia más conveniente.

**En la población:** porque la cobertura que es capaz de alcanzar supera ampliamente los límites convencionales. Esta posibilidad, unida a la primera, completa la ruptura de fronteras que la modalidad permite. A través de ella es posible atender al mismo tiempo un número significativamente mayor de instituciones y personas que requieren capacitación - orientación - perfeccionamiento.

**En los medios:** porque puede utilizar y combinar distintos medios y recursos para lograr los objetivos que se han propuesto.

Por todos estos motivos gran cantidad de instituciones en el mundo han adoptado la modalidad a distancia para la realización de actividades de educación, capacitación, formación y entrenamiento, apoyadas en su capacidad de ser flexible y abierta.

Los programas con modalidad a distancia necesitan para un funcionamiento eficiente y armónico de ciertos **soportes** que aseguren la transmisión de la información, una fluida comunicación con los destinatarios y una administración y control permanente de los procesos que en su interior ocurren.

En función de ello los soportes básicos de un programa a Distancia son:

- **Materiales**
- **Tutorías**
- **Evaluación**
- **Administración**

Para desarrollarlos en armonía es necesario organizar un Sistema, entendiendo este como un conjunto ordenado de componentes y relaciones, capaz de cumplir determinados objetivos y satisfacer necesidades mediante una utilización armónica y racional de los recursos destinados a su alimentación.

En este sentido, será preciso determinar globalmente qué funciones debe cumplir el Sistema para lograr los objetivos que se propone respetando sus características. Esas funciones dependen básicamente de los procesos de planificación, producción y distribución de materiales, evaluación y seguimiento de acciones.

A continuación se enunciaron las más importantes funciones a cumplir en un sistema a distancia:

- Relevar, recibir, sintetizar, generar y ampliar información técnica del área específica de que se trate y producir con ella materiales para guiar el aprendizaje con la modalidad a distancia.
- Reproducir y administrar los materiales haciéndolos llegar a los distintos sectores/destinatarios.
- Orientar y reorientar el aprendizaje de los alumnos en forma permanente.
- Obtener y proporcionar permanentemente información útil para el ajuste del Sistema.
- Coordinar y organizar las distintas actividades del Sistema para su correcto funcionamiento.

Para el cumplimiento de las funciones enunciadas es conveniente desarrollar una organización sistémica ad-hoc, que en principio no implica la creación de una estructura jerárquica.

Los componentes o subsistemas que constituyen los soportes fundamentales de un Sistema de Educación a Distancia son:

- a) Subsistema de Coordinación.
- b) Subsistema de Producción.
- c) Subsistema de Administración.
- d) Subsistema Tutorial.
- e) Subsistema de Evaluación.

En cuanto a los **aspectos metodológicos** de la modalidad a distancia, se señaló que el proceso de planeación requiere, para su correcto funcionamiento, de la obtención de información adecuada en el momento justo. Dicha información deberá reunir tres condiciones básicas: Ser *oportuna, coherente y articulada*, lo que sin duda acelerará los tiempos de toma de decisiones, asegurará la coherencia interna y permitirá relacionar fenómenos asociados con el contexto socioeconómico. Para ese proceso se pueden formular un conjunto de preguntas que contribuyen a definir lo que se busca, cómo y para qué se va a hacer, con qué medios tecnológicos y con qué recursos financieros

La Sra. Mena, dentro de su exposición, definió claramente lo que significa hablar del “proceso metodológico para desarrollar el proyecto de educación a distancia”. Dijo que deben considerarse dos momentos:

- Un primer momento donde se realice: identificación de objetivos institucionales; diagnóstico; elaboración de objetivos; elección de la estrategia; justificación del proyecto y fundamentación teórica necesaria.
- Un segundo momento en el cual se tome en cuenta: organización del sistema; actividades para desarrollar el curso; elaboración de pautas de funcionamiento; formación de equipos de trabajo; elaboración de cronograma y diseño de la evaluación (que incluye materiales, tutoría, administración y coordinación).

Por su parte, el “*circuito organizativo*” de este sistema debe contar con el acuerdo institucional para desarrollar el curso debiendo prever: la formación de equipos; el diseño y producción de los materiales; la difusión de la propuesta; la selección de los participantes; la distribución o acceso; el apoyo tutorial permanente; la evaluación final y la acreditación del curso. Todo esto con una evaluación continua en cada uno de los puntos del proceso.

Las preguntas referidas tienen propósitos específicos:

Primera pregunta: ¿Qué se quiere hacer?

Desarrollar la educación a distancia como parte fundamental de la estrategia de adiestramiento del CEMLA.

Segunda pregunta: ¿Porqué se quiere hacer?

Esta modalidad de educación:

- no desvincula al personal de su puesto de trabajo
- tiene mayor flexibilidad para atender requerimientos específicos de capacitación
- las modalidades actuales de capacitación son insuficientes
- aprovecha más eficazmente las tecnológicas disponibles
- complementa la modalidad presencial de capacitación

Tercera pregunta: ¿Para qué se quiere hacer?

Para ampliar el radio de acción de la capacitación con un menor costo operativo para el CEMLA y sus usuarios. Así como para mejorar la capacidad de respuesta del personal en su puesto de trabajo

Cuarta pregunta: ¿Cuánto se quiere hacer?

Los cursos a distancia pueden crecer sin límite, abarcando las especialidades propias de banca central. Tal vez se podrían definir etapas pensando en que el CEMLA necesita tener una estructura suficiente que posibilite soportar el dictado de estos cursos en el futuro a partir de conocer y disponer de lo básico en infraestructura. Parecería recomendable iniciar el curso con un programa piloto que sirva de prueba de la modalidad a distancia en los programas de capacitación del CEMLA.

Quinta pregunta: ¿Dónde se quiere hacer?

Todos los bancos centrales debieran prestar adhesión al proyecto, en particular, aquellos que cuentan con la infraestructura mínima apropiada.

En este aspecto, aparece como imperioso saber con qué recursos contamos en los bancos y atención que esto incluye a los recursos humanos principalmente. Para ello el CEMLA hará una encuesta para indagar acerca de las disponibilidades tecnológicas aplicables a la capacitación, en los bancos centrales miembros.

Sexta pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

Se observan dos tendencias: una, que apunta al reemplazo de tecnología directamente y otra orientada a realizar la integración de tecnología nueva con lo preexistente. Una sana decisión será realizar la combinación de ambas porque las tecnologías deben potenciarse entre sí. Es muy importante usar lo que se tiene y consolidar las experiencias de educación a distancia con una infraestructura mínima ya disponible, de forma que se aprovechen las tecnologías subutilizadas.

Séptima pregunta: ¿Cuándo se va a hacer?

El Comité opinó que en el 2001 podría iniciarse un curso piloto. Si esto es así, para la reunión del próximo mes de junio el proyecto será presentado para que sea votado.

El Comité analizará el proyecto educativo durante mayo venidero para presentarlo en la V Reunión, de manera que después de junio esté listo para ser puesto a consideración de la junta de gobierno del CEMLA.

Octava pregunta: ¿A quiénes va dirigido?

A todo personal especializado de banca central. El proyecto también puede contemplar la inclusión de profesionales afines de otros organismos.

En el caso de que intervengan otros organismos, esta actividad educativa puede implicar el pago de una cuota, que permitirá financiar parte de los gastos de la ejecución de esta modalidad de educación.

Novena pregunta: ¿Quiénes lo van a hacer?

El trabajo en equipo es esencial en esta modalidad de educación. Por lo tanto es preciso formar equipos de acuerdo con los subsistemas necesarios para atender cada una de las etapas: producción, administración, tutorías, evaluación y coordinación

Los tutores que se designen deben estar en capacidad para actuar en todo momento. El tutor debe estar capacitado en este sistema de educación y a la vez estar involucrado para que el aprendizaje pueda ser garantizado.

Décima pregunta: ¿Con qué se va a costear?

Sin duda, el CEMLA tiene que hacer un esfuerzo presupuestario.

El Comité opinó que será importante cuantificar qué dinero de la cuota de cada banco asociado se destina a educación a distancia. De esta forma, se tendría un primer indicador de cuanto es lo invertido en capacitación bajo esta modalidad.

Con relación a la *calidad de la oferta educativa* se mencionaron los siguientes *Indicadores de calidad educativa considerados esenciales*:

- Documento de proyecto, para que la oferta sea de primer nivel
- Funcionamiento armónico de los distintos subsistemas, para tener credibilidad
- Criterios para desarrollar procesos y materiales
- Evaluación permanente (materiales, tutorías, administración y alumnos).
- Metaevaluación, que es la revisión de instrumentos de evaluación
- Justificación del soporte tecnológico.

Una de las opiniones se refirió a que la educación a distancia era considerada por muchos como una educación de segundo nivel, algo depreciada, de menor valor que la que se realiza en forma presencial en los ámbitos académicos y que este es un prejuicio bastante arraigado entre la gente.

La Sra. Mena explicó ampliamente la diferencia entre lo que se conocía antes como educación a distancia y lo que realmente tenemos hoy con la existencia de las universidades virtuales en Europa y Estados Unidos, por ejemplo. Además, la cuestión cultural tiene gran influencia para el cambio de sistema educativo.

Un elemento para decidir respecto de este sistema educativo es la relación costo beneficio para quienes deben utilizar su servicio. A través de la educación a distancia la persona que toma un curso no debe ausentarse de su lugar de trabajo, con lo cual sus superiores verán un claro beneficio en ello, además de la reducción fuerte de presupuesto destinado a esa finalidad (pasajes, estadías, viáticos, etc.).

Otra de las posturas del Comité estuvo relacionada con aquellas acciones que la gente de RR HH debería desarrollar para crear condiciones favorables de manera que el dominio del saber quede en los bancos centrales y no se pierda por un éxodo de profesionales, los cuales luego de obtenida una alta capacitación fuera de su país en ocasiones no regresan.

## **2. Revisión de las tareas del Comité**

a) En primer término se revisaron las encuestas solicitadas a los bancos centrales sobre el estado de situación en materia de recursos humanos.

Se han recibido respuestas de once bancos centrales las que serán procesadas para conocer el estado de situación actual. Se hará un último recordatorio a los bancos centrales que aún no han respondido.

El representante del Banco de la República –Colombia- ofrece hacerse cargo del procesamiento de toda esa información junto con personal de estadística de su Institución, con el propósito de que en junio, dentro del Programa a elaborarse cuando se hable del Informe del Comité se den los resultados a la concurrencia con comentarios sobre el particular.

b) En segundo lugar se revisaron los avances en los *Proyectos de trabajo a cargo del Comité*.

Se cuenta ya con el trabajo realizado por el Sr. Emilio Obando del Banco Central de Costa Rica sobre "Formación del personal en su puesto de trabajo". El Comité ha estimado que dentro de sus contenidos podría incluirse una referencia al impacto que tiene la tecnología en la modificación de las formas de hacer las tareas, para ser presentado en la V Reunión.

Respecto al proyecto, "Educación a distancia" el Comité resolvió que será el proyecto que elaborará la Sra. Mena el que se presente en la V Reunión.

El Comité opinó que debía incluirse un marco de referencia propio de lo que acontece en la banca central en materia de formación y desarrollo de su personal, de manera que esto se integre al proyecto global. Ese trabajo quedará a cargo del Secretario Técnico del Comité quien deberá reunirse con la Sra. Mena para redactar el proyecto a presentar en el mes de junio.

Sobre este particular, el Comité solicitó a la Sra. Mena las preguntas específicas a efectuar a cada banco central respecto de la herramienta informática disponible para implementar el proyecto de educación a distancia.

c) Acerca de la página de recursos humanos en la página Web del CEMLA se informó que cuando esté la página disponible se colocará en ella toda la información de lo tratado en las reuniones del Comité, de lo acontecido en las reuniones plenarias, así como un espacio para difundir documentos y acontecimientos que las áreas de recursos humanos de banca central deseen publicar.

d) Con relación a los Estatutos del Comité de Recursos Humanos El Sr. Carbonell, del Banco de la República -Colombia- presentó un borrador de los estatutos el cual fue analizado punto por punto. El Comité aprobó una propuesta de Estatutos que será presentada en la V Reunión sobre Administración de Recursos Humanos.

e) Programa de Educación para Ejecutivos de Banca Central

En la anterior reunión del Comité, el Secretario Técnico presentó un proyecto para realizar un programa de formación dirigido a gerentes o mandos medios de banca central. En atención a que deben concentrarse los esfuerzos para el proyecto educación a distancia se decide posponer su tratamiento. El Comité dijo a su vez que una vez iniciado el curso piloto de educación a distancia, podría a través de esta modalidad implementar el programa comentado.

f) El Sr. Sánchez informó que la IV Reunión sobre Comunicación de Banca Central acordó integrar un equipo multidisciplinario que fomente el uso de intranet para mejorar la comunicación interna en el banco central.

Toda vez que la comunicación con miras al futuro es una herramienta auxiliar útil para la gestión de los recursos humanos, más aún si se tiene en cuenta que existe un deterioro en la cultura de las instituciones y esto incide en el comportamiento de las personas, el Comité vio con interés participar de dicho equipo cuando se constituya, a través de representantes que se designarán en su momento.

### **3. V Reunión sobre Administración de Recursos Humanos de Banca Central**

**Fecha y sede:** La reunión se llevará a cabo en San José, Costa Rica del 21 al 23 de junio, bajo los auspicios del Banco Central de Costa Rica.

**Objetivo:** Analizar las metodologías de capacitación que permitan potenciar los talentos a través de la educación continua y el aprendizaje en el lugar de trabajo. Lema de la convocatoria: "Maximizar el conocimiento a través de la educación y el desarrollo".

**Metodología de la reunión:** La reunión se llevará a cabo en sesiones plenarias y grupos de trabajo. El primer día por la mañana en la sesión plenaria el Comité presentará su informe, así como los resultados de la encuesta y la propuesta de estatutos del comité. A continuación se presentarán los documentos base de la reunión. Por la tarde y durante la mañana del segundo día, los grupos de trabajo analizarán el Proyecto de

Educación a Distancia y el documento base sobre educación en el puesto de trabajo. Por la tarde los grupos de trabajo elaborarán sus conclusiones y recomendaciones. El tercer día por la mañana, en sesión plenaria se presentarán los documentos elaborados por cada grupo de trabajo, con el propósito de arribar a las conclusiones y recomendaciones de la reunión.

El Comité elaborará una guía para los grupos de trabajo. Toda vez que la reunión se propone analizar el proyecto de educación a distancia, los trabajos sobre los temas de la reunión que elaboren los participantes, podrán ser distribuidos pero no presentados. Los documentos base de la reunión serán el proyecto de educación a distancia y el trabajo elaborado acerca de la formación en el puesto de trabajo.

### **Temario de la reunión:**

#### 1. Educación a distancia.

Se presentará el Proyecto de curso a distancia, para ser analizado por los participantes, como prueba piloto. La presentación del proyecto se referirá a las características de la educación en su modalidad a distancia, sus ventajas y requerimientos de orden tecnológico y organizativo.

- Características y ventajas de la educación a distancia
- Soportes básicos de la educación a distancia
- Proceso metodológico para el desarrollo de proyectos
- Curso piloto de capacitación a distancia

#### 2. Educación y formación permanente del personal en su puesto de trabajo

La reingeniería, la reestructuración de las organizaciones, la reducción del personal, la calidad total, el planeamiento estratégico, han variado sustancialmente la participación del trabajador en su puesto de trabajo, de manera que es preciso que coeficiente intelectual y educación formal interactúen con el coeficiente emocional y la educación laboral para transformar al trabajador en una persona adaptable al cambio.

- El capital humano como fuente de ventaja competitiva
- Interacción entre la educación formal y educación laboral
- La educación laboral en el planeamiento estratégica institucional
- Administración de recursos humanos como portafolio de inversión
- Sistemas de recursos humanos basados en competencias
- Evaluación de la capacitación y del personal en su puesto de trabajo

### **Calendario de organización de la reunión:**

Para la organización de la reunión se acordó el siguiente calendario:

Fecha límite para la convocatoria:	3 de marzo	CEMLA
Invitación del BCCR:	10 de marzo	BCCR
Fecha límite de registro:	14 de abril	Cada BC
Envío del Boletín y la hoja de registro:	28 de abril	BCCR
Registro y reserva de hotel:	31 de mayo	Cada BC
Colocación de documentos base		
En la página Web del CEMLA:	2 de junio	CEMLA
(La secretaría enviará el aviso a los participantes registrados)		
Programa de la reunión:	9 de junio	Comité

## **Estructura del programa de la reunión:**

### **Miércoles 21 de junio**

09:00 - 09:15	Registro
09:15 - 09:30	Inauguración
09:30 - 10:30	Presentación del proyecto de educación a distancia
10:30 - 11:00	Café
11:00 - 11:15	Comentarios
11:15 - 12:15	Educación en el puesto de trabajo
12:15 - 12:30	Comentarios
12:30 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:30	Grupos de trabajo
15:30 - 16:00	Café
16:00 - 17:30	Grupos de trabajo

### **Jueves 22 de junio**

09:00 - 10:30	Grupos de trabajo
10:30 - 11:00	Café
11:00 - 12:30	Grupos de trabajo
12:30 - 14:00	Almuerzo
14:00 - 15:30	Grupos de trabajo
15:30 - 16:00	Café
16:00 - 17:30	Grupos de trabajo

### **Viernes 23 de junio**

09:00 - 10:30	Conclusiones y recomendaciones de la reunión
10:30 - 11:00	Café
11:00 - 12:30	Informe del Comité: Actividades, estatutos, resultados de la encuesta
12:30	Clausura y almuerzo

## **4. Próxima reunión del Comité**

Los presentes acordaron que el Comité se reúna el 20 de junio próximo a las 9.30 a.m. en el Banco Central de Costa Rica.