

CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS

**PROYECTO PARA DISEÑO DE UN CURSO PILOTO
DE CAPACITACION A DISTANCIA**

**COSTA RICA
JUNIO 2000**

INTRODUCCION

El presente documento de proyecto consiste en una propuesta integral para la puesta en marcha de un sistema de capacitación de recursos humanos con modalidad a distancia, para los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe.

Este documento contiene un análisis de la situación de los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe en relación con los desempeños profesionales, lineamientos y criterios básicos para el desarrollo de un sistema de capacitación a distancia, así como el detalle de las acciones y decisiones a tomar para llevarlo adelante. En él podrá encontrarse:

- Incremento de los desempeños profesionales a través de la educación y la formación. La Situación en los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe. Por Esteban Villamayor.
- Objetivos
- Presentación de la Estrategia.
- Definición de los subsistemas.
- Medios propuestos.
- Red de Apoyo al participante.
- Evaluación.
- Administración
- Funcionamiento del Sistema.
- Recomendaciones clave para el desarrollo del proyecto.

Incremento de los desempeños profesionales a través de la educación y la formación

La Situación en los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe

Esteban Villamayor

Introducción

Dentro de la dinámica inherente a las funciones que se desempeñan en la administración de los recursos humanos, los desafíos que nos esperan son múltiples y de variada naturaleza.

Si no logramos repensar el modelo de las organizaciones donde trabajamos para enfrentarlos, no tendremos descanso. A mayor turbulencia, mayor estrés, desconexión con lo que hacemos e incremento de la competitividad interna. La gente trabajará más pero sin aprender a trabajar mejor (y esto ya lo estamos observando).

Todo crecimiento es el resultado de la interacción entre los procesos que lo potencian y otros que lo limitan. Al luchar con esos procesos, nos vemos limitados por ejemplo, por nuestras capacidades colectivas de aprendizaje.

La banca central está transitando desde hace unos años un cambio importante. Desde 1996 a la fecha se han receptado una serie de experiencias, de valioso contenido, que se han volcado en las reuniones de los especialistas en recursos humanos, a través de documentos de trabajo.

El compromiso compartido respecto del cambio sólo se consigue cuando la organización tiene la capacidad de construir aspiraciones comunes a través de la cultura. La gente discutirá los temas considerados “intocables” cuando desarrolle

la habilidad de reflexionar y cuestionar con fundamentos concretos y, a su vez, cuando esta actividad sea considerada válida por la dirección efectuará los mejores aportes.

Los procesos de cambio suelen circunscribirse a trabajar con el crecimiento, y no con los factores limitantes. Creo que está bien fortalecer el compromiso y la energía de la gente a favor de la realización individual y colectiva, pero no habrá crecimiento si existen elementos como la cultura y el aprendizaje que producen restricciones.

En la obra “La Educación en la Empresa” (Editorial Gránica, 1996) Ernesto Gore efectúa un análisis agudo respecto del cambio brusco que ha experimentado la sociedad, convirtiéndose en una sociedad de organizaciones y el conocimiento en un factor de la producción. Los bancos centrales “producen” para la sociedad mediante el conocimiento que está en la cabeza de cada uno de sus integrantes.

En el contexto que vivimos, las necesidades educativas han superado la capacidad de respuesta de las instituciones educativas tradicionales. Ha sido (a partir de mediados de los años '80), es y será necesario utilizar el potencial educativo que tienen las organizaciones que no se dedican a la enseñanza, como es el lugar de trabajo para dar respuesta a funciones que permanentemente se van transformando y complejizando.

Si observamos lo que ocurre en la mayoría de las economías latinoamericanas, son pocas las compañías nacionales que compiten con otras extranjeras. Las empresas se convierten en redes y la competitividad de un país es la competitividad de su gente para agregar valor a esas redes.

La base del trabajo hoy radica en el conocimiento aplicado a una tarea concreta. En el caso de la banca central, la competitividad está relacionada con las

decisiones acertadas que se toman frente a necesidades tanto estructurales como coyunturales.

En un documento que preparé para la III Reunión de Administración de Recursos Humanos (“El valor agregado de recursos humanos”) realizada en México en 1997, me refería al trabajo desarrollado por los analistas de banca central. Allí hablaba de la importancia asignada a la tarea de análisis de la gente y llamaba a ese trabajo “servicio de análisis”.

Ese valor agregado depende de la originalidad, de la calidad, de la habilidad y de la oportunidad con que efectúan el abordaje de su tarea. La contribución mayor la podemos encontrar cuando existe un tiempo importante dedicado a conceptualizar el problema, determinar posibles soluciones y planificar su ejecución.

La categoría del trabajador que añade valor a su tarea cotidiana no está dada por los años de servicio, los conocimientos acumulados o el cumplimiento de rutinas sino por su especial destreza para identificar y resolver problemas, más aún si proporciona ideas innovadoras.

En una sociedad de conocimientos nada supera en valor agregado el suministro de ideas y conceptos que aporta cada empleado calificado. En este terreno, la mayor parte del tiempo nos vamos a encontrar con graduados universitarios que requieren para eficientizar su tarea: **abstracción, pensamiento sistémico, experimentación y colaboración.**

Estas habilidades pueden adquirirse en la universidad, pero principalmente se van a desarrollar sobre el terreno, en la ejecución o implementación del trabajo específico.

El conocimiento es un factor esencial, pero si no se sabe transmitir correcta y eficientemente se pierde parte del valor que tiene. Para que ello no ocurra,

practiquemos de manera constante las siguientes acciones: **trabajar-aprender-enseñar**.

De allí que sea importante señalar que cada organización juega un papel relevante en el desempeño de cada empleado a través de la experiencia compartida y la educación en el puesto de trabajo.

Casi siempre, tanto la experiencia compartida como la educación en el puesto de trabajo son ejercitadas sin tomar en consideración el impacto fuerte que tienen en el individuo (al menos esa es la información que he obtenido de varios bancos centrales con los que he interactuado en temas de formación profesional). Y esa, hoy más que nunca, debe ser una meta a conocer por parte de quienes trabajamos en recursos humanos.

La educación vista como inversión

Voy a hablar de este tema con el objeto de ilustrar sobre algunos aspectos que considero importantes para el abordaje del trabajo, pero no pretende ser un postulado de conceptos o de definiciones porque sobre ellos han dedicado mucho tiempo los especialistas en economía. He tomado aquellos elementos que tienen que ver con nuestra tarea de facilitadores para una buena administración de los recursos humanos.

Para ello, utilizaré comentarios extraídos del trabajo de investigación “Capacitación y reentrenamiento laboral” de la Lic. Silvia Montoya, editado por las Fundaciones Mediterránea y Konrad Adenauer de Argentina (Año 1995).

En el estudio de la educación como un factor que contribuye al crecimiento económico de un país se destaca nítidamente la teoría del capital humano. Esta teoría asimila los gastos en educación a una inversión que mejora la “calidad de la mano de obra” y, por consiguiente, contribuye a generar un mayor producto social.

La teoría del capital humano tiene su antecedente en Adam Smith, que hacia 1776 menciona la importancia de la educación como factor que aumenta la productividad de los trabajadores. Surge así la analogía entre el gasto en educación como inversión de la misma manera en que lo son los bienes de capital físico. Recién a comienzos de la década del 60 este concepto adquiere la forma de una teoría a través de los trabajos de los economistas Schultz y Becker.

El mérito más importante de este enfoque es haber dado una explicación consistente a la estrecha asociación entre los niveles de ingresos de los trabajadores y su grado de escolarización.

Los diferenciales de ingresos entre personas de distinta educación son el reflejo - dentro de los mercados laborales- de la mayor “calidad” de la mano de obra educada, que se traduce en mayor productividad. (El índice de productividad surge de la relación entre el volumen de producto o servicio elaborado en un año versus la cantidad de insumos utilizados, incluidos los recursos humanos).

Cabe señalar, que el modelo de capital humano al que hice referencia antes reposa crucialmente en el supuesto de que los ingresos determinados en los mercados son el reflejo de la productividad de los trabajadores.

En un sentido amplio, el economista T. Schultz¹ centra su análisis en cinco categorías principales de gastos que tienden a mejorar la capacidad humana:

¹ T. Schultz - “Investment in human capital”. *American Economic Review*, volumen 51, pag. 1-17, 1961. “Reflections on investment in man”. *Journal of Political Economy*, volumen 70, n° 5, parte 2, octubre 1962. “The economic value of education”. Columbia University Press, 1968.

- facilidades y servicios de sanidad
- formación profesional
- educación formal
- programas de estudios para adultos
- migraciones individuales para adecuarse a oportunidades de empleo

La magnitud de la inversión humana se estima en relación con los bienes físicos a través de los gastos efectuados para producir los bienes de capital. Para hacer lo mismo con el capital humano necesitamos diferenciar los gastos de consumo de los de inversión. Por este inconveniente se utiliza un método de cálculo basado más en los rendimientos de la inversión que en los costos. Mientras que cualquier aumento de la capacidad producido por la inversión humana se convierte en una parte de la persona, y por lo tanto no puede ser objeto de venta, está, sin embargo en relación con el mercado, porque afecta los sueldos y salarios que el agente económico puede percibir. El rendimiento de la inversión estará dado por el aumento resultante en los ingresos.

Es evidente que estableciendo supuestos y metodologías de cálculo se puede llegar a un cálculo de los rendimientos, tanto para la educación como para la formación profesional o los programas de capacitación de adultos. En general se utiliza el análisis costo-beneficio, una estructura metodológica que facilita la toma de decisiones en la evaluación de proyectos alternativos de inversiones.

La opción entre las distintas alternativas para la asignación de los recursos disponibles exige evaluar la magnitud de los costos e ingresos involucrados y la distribución en el tiempo de los mismos.

Habitualmente, cada banco central maneja un presupuesto para capacitación y formación de su personal, el cual está en consonancia con las necesidades que se han detectado y tiene un horizonte de vida anual que puede o no repetirse. Al fin de ese ciclo siempre se esperan resultados.

¿Qué nos preocupa del dinero invertido en capacitación?

La obtención de un resultado mensurable, verificable. Que se observe claramente que hubo “algo” que hizo que el desempeño fuera diferente. Debemos recordar siempre que lo erogado en capacitación tiene que estar planificado de antemano y no ser algo aislado o fuera del contexto de la necesidad.

El concepto anterior tiene asidero en cuanto que la significatividad de una empresa en el mercado está condicionada por un conjunto de variables que le dan identidad y, a la vez, la diferencian de las demás. La capacitación es una variable más, puede sumar o restar al conjunto pero no define por sí misma.

Toda erogación destinada a la formación del personal puede ser vista como inversión si está relacionada:

- con un proyecto de cambio
- a la evolución de los empleos y las profesiones
- a las mejoras en las prestaciones de servicio

En concreto: todo dinero pagado para formar al personal para acompañar la evolución del trabajo, los proyectos de modernización o desarrollo de la organización que hacen a una nueva organización del trabajo es una inversión. ¿Por qué? Porque se está preparando a la gente para que tenga un nuevo comportamiento profesional.

De la misma manera, son inversiones las erogaciones de capacitación que:

- están relacionadas con competencias existentes de los empleados, porque el objetivo es mantener esas competencias al día y conservar la capacidad de aprendizaje

- están vinculadas con la solución de un problema, porque para que ello ocurra se necesitan nuevos conocimientos y nuevas técnicas

A modo de síntesis de lo comentado, aquellos procesos formativos que consolidan, modifican y/o permiten incorporar nuevas competencias o contribuyen a solucionar un problema, están agregando valor. Si ese valor tiene impacto positivo en el incremento del potencial laboral del recurso humano es una inversión.

En el tema resultados, cada institución bancaria espera una tasa de retorno respecto de lo invertido en su capital humano. En esa tasa de retorno se incluyen los costos que afectan directamente al individuo que es beneficiario de la educación programada (la concesión de una beca para realizar estudios superiores en el exterior, por ejemplo) a lo que habría que adicionar los del banco que prescinde de su persona y de su trabajo por el tiempo que duren los estudios.

No hay ninguna teoría sencilla ni contundente –dicen los especialistas- que explique la existencia de entrenamiento y capacitación laboral, el nivel óptimo de inversión para el banco y para la persona. Esto es así porque se trata de una forma de inversión en capital humano que produce una tasa de retorno vía incremento en el producto marginal de la mano de obra entrenada.

Desde nuestra tarea en recursos humanos observamos que el incremento en las capacidades y conocimientos, a través de una educación de excelencia produce una mejora sustancial en la calidad de trabajo de una persona.

Comentarios acerca de la capacitación en los bancos centrales

Una encuesta realizada a los bancos centrales a comienzos de 1998 reveló que en un 43% de 14 bancos encuestados existía bajo interés en aspectos atinentes a capacitación, desarrollo personal y plan de carrera, así como en lo referido a

comportamientos asociados a la mejora continua de los colaboradores. (Esta información fue parte del trabajo “Camino hacia un nuevo liderazgo” que elaboré y presenté durante la IV Reunión de Administración de Recursos Humanos de Banca Central efectuada en Santo Domingo, República Dominicana en junio de 1998).

La formación acompaña siempre los procesos estratégicos de las organizaciones. En general, las actividades que se diseñan desde la dirección de recursos humanos para ayudar a una mejora constante del desempeño focalizan su atención en todo el ciclo de la capacitación y muy poco en el resultado final obtenido.

Es así que, el diagnóstico, la planificación, implementación y evaluación de los procesos deben ser efectuados a partir de una tarea común en equipo. Dichas acciones se orientan hacia el desarrollo del personal en un esquema de competencias.

Cada programa destinado a mejorar los desempeños de la gente debe atender las necesidades de todo el personal de la organización, en nuestro caso de todos aquellos que trabajan en la banca central.

En estos momentos, la gestión que es de competencia propia de recursos humanos debe dar un giro de 180° respecto de su anterior accionar. Diversos enfoques del *management* hablan de claves a tener en cuenta para alcanzar el éxito en la gestión. El cambio debe ser realizado ahora, sin dilaciones.

Nosotros sabemos sin embargo que lo único válido para cada gestión es la resolución de situaciones problemáticas y la exhibición de resultados concretos.

Las necesidades de gestión vinculadas con sucesos no predecibles o no estructurados requieren ser tratadas por la alta conducción mediante un

pensamiento estratégico. Se trata de un pensamiento reflejado en actitudes innovadoras que permiten trabajar de un modo diferente potenciando los recursos disponibles y agregando valor económico en sus decisiones.

En esta era de la información tenemos y procesamos una enorme cantidad de datos y no advertimos, la mayoría de las veces, que todo ese torrente de información modifica la estructura de nuestras tareas y los procesos en que participamos. El trabajo se organiza diferente a partir de subdivisiones en partes menores que se van convirtiendo luego en una especialidad que es preciso conocer bien.

La tendencia actual es entregar a cada equipo la total responsabilidad de una gestión. No es frecuente hallar un empleado dedicado solamente a cumplir una función. La vida laboral en este contexto debe planificarse para desarrollar estrategias de trabajo que sean eficientes. A partir de aquí, será necesario conocer los niveles de educación alcanzados, sus experiencias y sus avales a lo que habrá que agregar sus capacidades de tarea a futuro.

Lo anterior significa iniciar una búsqueda en cada persona de sus posibilidades de utilizar criterios para abordar las tareas, para superar dificultades mediante el temperamento y que exhiban un deseo de hacer antes que de realizar solamente un examen crítico.

Para entender mejor lo antes mencionado diremos que hasta los años '80 lo importante pasaba totalmente por el hacer. Y si alguien cumplía con una serie de requisitos y rutinas en tiempo y forma era considerado algo valioso para el resto de la organización.

El inicio de los '90 plantea otra necesidad. Además de hacer es preciso examinar, reflexionar y proponer. Y esto no en forma separada sino simultáneamente. Examinar y analizar lo que ocurre en el entorno y en donde ejercemos nuestra

influencia. Reflexionar respecto de aquello que estamos haciendo con el objeto de ver si no podemos mejorar o si debe ser modificado. Proponer a partir de los datos nuevos obtenidos o de la visión a futuro que me plantea escenarios diferentes.

Para estas cosas no hemos sido educados. No tenemos tanta experiencia. Avanzamos por prueba y error. Y sólo en pocos casos la experiencia nos sirve de algo.

Los recursos humanos forman parte del proceso de planeamiento estratégico. Tienen una alta incidencia en los resultados y corresponde a los gerentes preparar a cada persona para que pueda cumplir con un desempeño de valor agregado.

Este tema podría decirse que es relativamente nuevo dentro de la gestión de personal. Las organizaciones exitosas no cumplen con los requerimientos de mercado si los productos o servicios que comercializan no están realizados por gente de elevada calidad personal.

Las actuales condiciones en que se desenvuelven las organizaciones, cualquiera sea su tamaño y negocio indican la necesidad de recurrir al aprendizaje como factor de diferencia competitiva. Esto hace que se coloque a la tarea de recursos humanos en un lugar destacado dentro de la empresa, porque existe un claro vínculo entre la educación de los trabajadores y la capacidad de los equipos para afrontar tareas complejas.

Permítanme formular algunas preguntas que estimo serán de utilidad para comprender mejor el alcance de los conceptos vertidos:

- ¿De qué manera se puede entrenar con mayor eficacia al personal calificado?

- ¿De qué manera ellos pueden obtener mayor experiencia y conocimiento en función de ser “parte del negocio” de banca central antes que como trabajadores especializados?
- ¿Qué ayuda puede otorgarse a una persona para que incorpore nuevos saberes a su lugar de trabajo?
- Desde los grupos humanos, ¿podemos hablar de un aprendizaje organizacional?

Los interrogantes anteriores ponen de manifiesto la necesidad de descubrir cuáles son los nuevos conocimientos a adquirir y, a la vez, qué hacer para mejorar lo que está funcionando bien. Es una tarea que requiere de una acción crítica y una mirada externa para objetivar el diagnóstico.

Pero no basta con incorporar nuevos conocimientos sino que es preciso aplicarlos y revisar si se han producido o no diferencias al modificarse las rutinas. Al respecto, será importante revisar el diseño de estructuras porque tal vez su diseño unido a la cultura sea parte de la dificultad para transitar el cambio. Todos deberán comprometer su voluntad para aprender y adaptarse.

Siempre ha sido preocupación de la banca central contar con los mejores recursos humanos para trabajar. Siempre se ha tratado de “capturar” a los más destacados y proporcionarles las herramientas necesarias para que se desempeñen.

Pero esto hoy no es suficiente. También se necesita que los empleados se beneficien con toda la infraestructura existente y que desarrollen relaciones útiles de manera que pueda realizarse la aplicación de los últimos conocimientos. Aquí comenzamos a hablar de administrar un capital humano.

El capital intelectual abarca no sólo conocimientos y capacitación, sino también la relación con los demás (dentro y fuera de la organización), la motivación de todo el

personal y una serie de otros procesos que terminan potenciando los valores individuales.

En términos de organización, todo lo que se puede medir es factible de administrar. Sin embargo, tal como dijera Einstein una vez, “lo que se puede medir no siempre es lo importante, y lo importante no siempre se puede medir”.

Actualmente, gran cantidad de empresas líderes tratan de desarrollar algún mecanismo a través del cual el crecimiento del capital intelectual pueda capturarse, asignarle una categoría determinada y medirlo.

Para poderlo realizar, lo esencial es que haya compromiso operativo de avanzar en este tema con apoyo de la alta dirección ya que el sistema debe estar anclado en la visión y misión de la organización. Y lo que se busca son grandes indicadores y no coeficientes con exactitud centesimal.

Por ejemplo, puede iniciarse a partir de establecer categorías por área de trabajo en función de necesidades operativas y de requerimientos específicos de perfil. Lo que se va a medir es el desempeño individual y grupal de la gente en relación con los productos o servicios que entrega dentro de espacios de tiempo pre acordados y costos estimados. Y no deberíamos tener miedo de mostrar lo que obtengamos, porque nos va a ser de mucha utilidad saberlo.

Habitualmente, tomamos a la capacitación como “la herramienta” que nos da la clave para resolver cualquier problema relacionado con nuevos aprendizajes y/o conocimientos los que van a incidir en los resultados. Y ya comprobamos que esto no alcanza.

Sabemos, por nuestra experiencia en la banca central que buena parte de las mejoras en los desempeños tiene que ver con la puesta en marcha de programas específicos orientados a incorporar conocimientos dentro de planes continuos. Y,

si bien es cierto que tiene mucho que ver con los desarrollos de la gente no es todo.

También tenemos la experiencia que la capacitación tradicional muchas veces no funciona como esperan quienes creen o invierten en ella y eso nos trae aparejado otro tipo de problema como es el de poner en duda la efectividad de la misma por la utilización de recursos que hacemos.

Siempre los costos de la capacitación son altos en forma directa –máxime cuando enviamos a algún colaborador a realizar estudios en el extranjero, donde tenemos los costos específicos de viaje y estadía más los referidos a no contar con su persona para trabajar- y también como costo de oportunidad.

Nuestra preocupación es que toda vez que nos piden resultados estos aparecen como dudosos, ambiguos o no demostrables fácilmente en una relación costo-beneficio.

Si miramos a nuestra organización en su conjunto, con una mirada global (y considerando los principios que hace unos años enunciara Chris Argyris) la misma debería estar en condiciones de:

- Identificar problemas
- Buscar soluciones
- Implementarlas
- Analizar los procesos que se realizan

Lo interesante de lo anterior es que ninguna de estas condiciones (o habilidades) funciona aisladamente sino de manera interrelacionada, de manera que en lugar de ser cuatro posibilidades son en realidad dieciséis.

Para que esto funcione, las personas que trabajan en cada una de las partes en que se divide la organización deben estar en capacidad plena de poder efectuar aprendizajes con carácter permanente.

Queremos significar que para aprender en grupo la propia organización debe facilitar el ambiente necesario para que esto ocurra.

Mirado desde otro ángulo, la organización “enseña” a la gente a poner sus esfuerzos en pro de las misiones establecidas y a comunicarse e interactuar más allá de las funciones y especialidades de cada uno.

La educación y formación del personal a través de la capacitación o del entrenamiento genera una serie de expectativas entre la gente. Cada persona espera algo de un programa de capacitación. En ese sentido, es importante que los objetivos de la capacitación estén en línea con las expectativas de aquellos que van a recibirla.

Un mecanismo válido para este tiempo, desde el punto de vista de una ayuda efectiva a la gestión que despliega el área de recursos humanos es la educación a distancia. Para que la misma pueda ser formulada necesita de una adecuada publicidad dentro de la organización que explique con claridad los alcances de sus contenidos y los resultados esperados dentro de un tiempo prefijado.

La difusión de cómo opera la educación a distancia es clave para que creyentes y no creyentes en su capacidad de logro de conocimiento puedan quedar satisfechos en sus inquietudes o reclamos.

Esta nueva forma de educación se apoya fuertemente en la tecnología. Su desarrollo actual está directamente relacionado con el avance de la tecnología de la información y la tecnología de la comunicación. Sin embargo, su utilización

masiva depende de la disponibilidad de facilidades informáticas mínimas y de la preparación de equipos humanos adecuados para implementar los nuevos procedimientos educativos.

Debe destacarse desde un comienzo que la utilización de este tipo de enseñanza no implica la desaparición del aula ni de los instructores. Lo que va a ocurrir, entre otros aspectos, es un cambio en el rol del aula en el proceso de aprendizaje y en la responsabilidad individual comprometida de cada participante.

En la educación a distancia, el aula deja de ser un lugar donde se cumplen los objetivos de formación para convertirse en el ámbito donde se crean las condiciones para que esos objetivos se puedan alcanzar en el puesto de trabajo.

EL PROBLEMA DETECTADO Y LA CAPACITACION A DISTANCIA

La situación descrita muestra una compleja realidad que viven los Bancos centrales de América Latina y El Caribe. Sin embargo, a pesar de todos los inconvenientes no sólo deben mantenerse las propuestas de capacitación sino que estamos comprobando que ellas deben ser incrementadas.

El desafío es diseñar sistemas de capacitación que satisfagan la necesidad de contar con una fuerza laboral del mayor nivel y que estén disponibles en forma permanente para acompañar el crecimiento y los cambios requeridos por nuestras instituciones.

Concretamente, la problemática de la capacitación de los recursos humanos de los bancos centrales de América Latina y El Caribe podría resumirse en los siguientes aspectos:

- Necesidad de capacitación y actualización permanente.
- Gran dispersión geográfica de los recursos humanos a capacitar, diseminados en toda la geografía de América Latina y El Caribe.
- Altos costos para los traslados a instituciones centralizadas de capacitación.
- Dificultad para prescindir de las personas en su puesto de trabajo mientras se capacitan.
- Necesidad de una capacitación sistemática, en y vinculada al puesto de trabajo.

Hay que tener en cuenta además que hay otro fenómeno que caracteriza el contexto que estamos definiendo, y es el papel importante que los medios de comunicación han adquirido en la vida de las personas. Si bien esta tendencia no es nueva, se ve profundizada en este escenario social, en el que la circulación de la información se impone como regla para el proceso de toma de decisiones. Los medios de comunicación en este sentido son los transmisores de información por excelencia. Sin embargo, no cumplen sólo una función transmisora, sino también

una función productora, en tanto "productores de significados" que influyen en las concepciones que la gente genera sobre el mundo y su realidad.

Así recientes y explosivos desarrollos tecnológicos en el campo de la información y comunicación unidos a propuestas innovadoras proporcionan la oportunidad de introducir cambios sustanciales en los sistemas de capacitación utilizados para dar respuesta a las necesidades y requerimientos descriptos.

La modalidad a distancia ha dado innumerables muestras en distintos campos y organizaciones de ofrecer alternativas válidas para el logro de objetivos similares a los que inspiran este proyecto.

Su característica esencial, la de establecer una comunicación mediatizada entre quienes enseñan y quienes aprenden y el uso de la más variada tecnología, posibilita no sólo una ruptura de fronteras espaciales y temporales, sino que además otorga mayor flexibilidad en términos de administración de las acciones de capacitación, ayudando a resolver de esta manera la problemática planteada.

Teniendo en cuenta el contexto planteado, este proyecto multimedial intenta constituirse en una respuesta dinámica a las problemáticas planteadas, apuntando a conformar una propuesta de curso de capacitación a distancia, utilizando como soportes mediáticos principales el medio informático y el impreso complementados por una instancia final de seminario presencial.

DEFINICION DE OBJETIVOS

El objetivo primordial del proyecto consiste en:

Implementar un sistema de capacitación multimedial con modalidad a distancia que complemente y mejore la efectividad de la capacitación de recursos humanos en los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe.

Más específicamente se pretende:

✓ Diseñar la estructura y los soportes básicos de un curso con modalidad a distancia.

✓ Diseñar una propuesta metodológica basada en la Educación a Distancia, capaz de viabilizar el anterior objetivo.

✓ Orientar para la toma de decisiones y puesta en marcha del proyecto.

PRESENTACION DE LA ESTRATEGIA

La estrategia que se propone abordar es la organización de un "Sistema de Capacitación de Recursos Humanos a Distancia" que teniendo en cuenta, por un lado, la detección de una significativa cantidad de necesidades no satisfechas por los medios tradicionales y, por otro, el desarrollo y la existencia de recursos y estrategias no convencionales, pueda constituirse en una respuesta educativa válida y novedosa.

El planteo de un "Sistema a Distancia" de estas características no implica la conformación de una estructura institucional convencional, sino en el desarrollo de una organización capaz de permitir la coexistencia de distintas propuestas, con objetivos diversos y orientados a distintos niveles.

Para lograr esto, la estrategia a desarrollar deberá cumplir ciertas características, tales como:

- ✓ Ser Multimedial, es decir, utilizar para el logro de los objetivos propuestos, distintos medios.
- ✓ Usar la modalidad a distancia, es decir, proponer una relación pedagógica mediatizada que promueva el estudio y trabajo autónomo de los destinatarios convenientemente guiados a través de los distintos medios y estrategias que organiza el proyecto.
- ✓ Asegurar en todo momento la integración de la propuesta a través de distintas acciones y de la interrelación dinámica de las mismas para que confluyan al logro de los objetivos fijados y eviten la fragmentación de actividades y de la información.

A largo plazo el espacio virtual a desarrollar en este curso podrá estar conformado por distintas áreas las que tendrán la posibilidad de desarrollar más tarde una variada cantidad de cursos.

Definimos curso como una propuesta integral de capacitación tendiente al logro de objetivos de cierta complejidad en el área desarrollada.

Para lograr esos objetivos de complejidad, se requiere de un desarrollo multimedial.

La estructura multimedial básica del curso requiere el planteamiento de las siguientes líneas de acción: medio impreso y soporte informático. Por otro lado, se contemplará el desarrollo de una tercera y complementaria línea de acción, pensada para desarrollarse en una segunda etapa del curso: Seminario Presencial.

LINEAS DE ACCION

Medio Impreso

Este será el soporte natural de la información desarrollada en el curso, ya que permite la permanencia del mensaje. A través de él se enviará la mayor cantidad de información y se desarrollarán los contenidos del curso, en el lenguaje propio del medio.

Se aprovecharán las características de este medio para el envío de información analítica, además de la propuesta de distintos tipos de actividades, tanto de aprendizaje como de transferencia y autoevaluativas, promoviendo así la realización de un proceso completo de aprendizaje.

Soporte Informático

A través del soporte informático se permitirá el establecimiento de una comunicación permanente entre el profesor y los participantes, haciendo llegar desde el sistema cada semana una propuesta de trabajo que asegure una orientación y guía sistemática de las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos propuestos.

Así se dispondrá información introductoria e información sobre el desarrollo del curso –como cronograma, actividades- a través de Internet.

Por otro lado, este medio ofrecerá la posibilidad de realizar consultas y de recibir respuestas a las mismas de parte del profesor a cargo del curso y de interacción con el resto de los participantes.

Seminario Presencial

Una vez desarrollado y aprobado el curso a distancia en su primera fase, se ofrecerá la posibilidad de participar en un Seminario Presencial intensivo.

El mismo se realizará en forma centralizada durante los días que se considere necesario dependiendo de la naturaleza de los temas que se imparten.

El objetivo del mismo será permitir la necesaria interacción entre los participantes a los efectos de realizar una comprobación conjunta de los objetivos alcanzados, ajustar los desvíos y complementar con la información necesaria.

DEFINICION DE LOS SUBSISTEMAS

1. SUBSISTEMA DE COORDINACION.

Este subsistema concentrará las funciones de dirección y coordinación general. Tendrá distintos niveles:

- I. Un primer nivel donde se definirán tanto los lineamientos de política institucional como los de política de capacitación y demás definiciones globales del curso.

Estará representado por un Coordinador General en la sede del CEMLA de México y estará asistido por un Consejo Asesor conformado por representantes de las Bancas Centrales y un asesor en educación a distancia.

Sus funciones serán las de definir y evaluar en forma permanente los lineamientos políticos que seguirá la institución, así como las propuestas del cursos y el análisis de los resultados obtenidos en su desarrollo.

- II. Un segundo nivel donde se definirán los lineamientos técnico-educativos para el desarrollo de las distintas líneas de acción dentro del curso.

Estará integrado por el Profesor del curso y el equipo con el que desarrolle los contenidos temáticos.

Sus funciones serán las de diseñar e implementar las líneas de acción a partir de los lineamientos políticos institucionales. También: cumple y controla el cumplimiento de los cronogramas establecidos; realiza o supervisa la realización del control de calidad de los procesos y productos del proyecto.

En líneas generales, este subsistema es el encargado de coordinar y organizar las distintas actividades y funciones de los demás subsistemas para asegurar que el curso se desarrolle según lo previsto en todas las instituciones donde haya participantes.

2. SUBSISTEMA DE PRODUCCION.

Este subsistema es el encargado de diseñar y producir los distintos materiales requeridos por el curso.

Sus Funciones específicas son:

- ✓ Realiza el diseño global de los distintos materiales (impresos, informáticos) que serán necesarios.
- ✓ Produce, redacta o define el contenido.
- ✓ Realiza el diseño de cada material teniendo en cuenta el lenguaje del medio y las especificaciones técnicas establecidas por el Sistema.
- ✓ Presenta el original del material elaborado para ser supervisado por la coordinación y evaluado a través de los instrumentos diseñados para el Sistema.
- ✓ Ajusta diseño y contenido de acuerdo a los resultados de la evaluación.
- ✓ Produce o reproduce el material aprobado.

Integran este subsistema el Experto en Contenidos y el Equipo ad-hoc que se conforme.

Conformación de Equipos:

Los equipos necesarios estarán conformados por:

I. Para el Medio Impreso:

- Diseñadores Didácticos
- Expertos en Contenidos
- Diseñadores Gráficos
- Correctores de Estilo

II. Para el Soporte Informático:

- Diseñadores de Software
- Expertos en Contenidos
- Productor / Programador

Para conformar los equipos de trabajo para el desarrollo del curso pueden tenerse en cuenta dos alternativas:

- i. Alternativa 1: Conformación a nivel central de equipos permanentes de trabajo que se hagan cargo del diseño y producción de todos los materiales necesarios para este curso y los futuros a desarrollar. Es decir, establecer una estructura fija en la sede del CEMLA.
- ii. Alternativa 2: Tercerizar la producción de materiales a través de la contratación de personas u organismos expertos conservando el CEMLA la función de evaluación y aprobación del producto diseñado.

Ambas alternativas tienen sus ventajas y desventajas que habrá que evaluar en el momento de toma de decisiones, tales como:

- i. Alternativa 1: La institución conserva todas las funciones y puede en el futuro desarrollar autónomamente cualquier otro curso.

Sin embargo, los costos son fijos, y el mantenimiento de estos equipos puede significar una alta erogación para la institución dado que suele haber tiempos muertos y retrasos difíciles de prever. Por otro lado, habrá que tener en cuenta también que dada la trascendencia institucional de una incorporación de estas características habrá que desarrollar un riguroso sistema de selección de los mejores recursos disponibles en el mercado e implementar un sistema de capacitación permanente de los mismos.

- ii. Alternativa 2: En este caso es claro que cuando se terceriza una función esencial del sistema siempre se dependerá de instituciones u organismos externos para desarrollar las propuestas de la institución. Habrá que repetir el sistema de búsqueda de las mejores propuestas ante cada curso que se decida desarrollar.

Sin embargo, tiene como ventaja que la institución contratada deberá cumplir con los lineamientos y plazos acordados y lo hará a su propio

riesgo, conservando el CEMLA la evaluación y aceptación del material producido.

Hay que tener en cuenta que normalmente se eligen instituciones o grupos que ya poseen importante experiencia en la producción de materiales para este tipo de sistema, lo que puede considerarse una garantía.

3. SUBSISTEMA DE APOYO AL PARTICIPANTE

Este subsistema se caracteriza por ser el nexo interactivo que relaciona los medios de la organización con las necesidades de los destinatarios.

Sus funciones específicas son:

- ✓ Motivar y promover el interés de los participantes en el estudio de las temáticas propuestas.
- ✓ Guiar y / o reorientar al alumno en el proceso de aprendizaje atendiendo a sus dudas o dificultades, aportando ejemplos esclarecedores.
- ✓ Ampliar la información, sobre todo en aquellos temas más complejos.
- ✓ Evaluar el proceso de aprendizaje seguido por los participantes.
- ✓ Participar en el diseño de las evaluaciones de aprendizaje.

Integran este subsistema el Responsable Académico del curso y el equipo ad-hoc de tutores y facilitadores que se conforme para el mismo.

El Responsable Académico desarrolla sus funciones en la sede central del CEMLA, mientras que los Tutores y Facilitadores lo harán de forma descentralizada en cada uno de los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe. El Tutor será un especialista del área temáticamente involucrada en el curso. El Facilitador será un funcionario del área de Recursos Humanos.

Sobre estos aspectos se pueden encontrar mayores desarrollos en el capítulo "Red de apoyos al participante" (ver pags. 34 a 38).

4. SUBSISTEMA DE EVALUACION

Este subsistema es el encargado de diseñar, obtener y proporcionar información útil sobre la marcha del sistema para la toma de decisiones en diferentes niveles del mismo.

Sus funciones específicas son:

- ✓ Diseñar instrumentos para recoger información en las distintas instancias del proyecto.
- ✓ Aplicar o hacerse responsable de la aplicación de los instrumentos diseñados.
- ✓ Procesar la información recogida.
- ✓ Informar a las distintas instancias evaluadoras los resultados obtenidos.
- ✓ Recomendar acciones para rectificar los procesos o productos que se han hallado con déficit.
- ✓ Asesorar a los equipos de producción de materiales acerca de las actividades de evaluación a incluir en ellos.
- ✓ Elaborar informes periódicos donde se consignent los principales logros y dificultades del programa.

Integran este subsistema el coordinador de la evaluación y el equipo de evaluadores ad-hoc.

Conformación de Equipo:

- Evaluador
- Diseñador de Instrumentos
- Procesador de información.

Al igual que en el subsistema de producción, para conformar el equipo de evaluación del curso pueden tenerse en cuenta dos alternativas:

Alternativa 1: Conformación a nivel central de equipo permanente de evaluación.

Alternativa 2: Contratación de equipo de evaluadores externos.

En líneas generales las ventajas y desventajas de ambas alternativas son similares a las expuestas en relación a los equipos de producción de materiales, con la diferencia que en algunas instancias y ejes de la evaluación, es recomendable que los evaluadores sean externos a la institución para evitar sesgos en la información recogida.

5. SUBSISTEMA ADMINISTRATIVO

Este subsistema tiene como función organizar y ejecutar las gestiones administrativas necesarias para que el curso se ponga en funcionamiento, obteniendo y distribuyendo los recursos necesarios para que puedan cumplirse debidamente las funciones esenciales planificadas.

Para el cumplimiento efectivo de estas funciones será necesario que este subsistema adquiera una estructura múltiple. Es decir, habrá funciones que deberán concentrarse y efectivizarse de manera centralizada, conjuntamente con la coordinación del sistema (por ejemplo: gestión de recursos, contratación de equipos de trabajos, etc.) y habrá otras que deberán llevarse adelante en cada uno de los Bancos Centrales (por ejemplo: Distribución materiales, etc.).

Estará integrado por un coordinador administrativo que cumplirá funciones gerenciales definiendo mediante programas concretos y cuantificados, las prioridades, el tiempo, los recursos y las acciones necesarias para obtener los objetivos a nivel operacional. Además podrá aprovecharse la presencia de facilitadores en cada uno de los Bancos Centrales para que ellos cumplan las funciones administrativas necesarias a nivel descentralizado.

MEDIOS PROPUESTOS

MEDIO IMPRESO

A través del medio impreso se desarrollarán todos los contenidos del curso, será el que asegure la permanencia del mensaje.

Esta característica cobra gran relevancia en este curso dado que los participantes deben seguir un proceso sistemático, continuo e independiente para aprobarlo a través de la evaluación.

El material impreso le ofrecerá entonces al participante la posibilidad de contar en todo momento con la información, permitiéndole la administración de su tiempo de estudio y dándole la ventaja de rever los contenidos independientemente del momento secuencial del curso en el que se encuentre.

Por otro lado, a través de este medio se proponen una serie de actividades de reflexión, aplicación e integración de cada bloque temático, que le permiten al cursante completar su proceso de aprendizaje y evaluar ese proceso, así como el logro de los objetivos parciales en forma permanente.

La información que se transmitirá por el medio impreso tendrá características específicas y distintivas a las de otros medios, en tanto deberá:

- ✓ Desarrollar las teorías o discusiones teóricas más importantes de las temáticas abordadas.
- ✓ Consignar descripciones y explicaciones más amplias y detalladas.
- ✓ Proponer bibliografía de consulta y profundización de lo desarrollado.

SOPORTE INFORMÁTICO

Podemos clasificar las funciones que este medio cumplirá en este curso de “Balanza de Pagos” al menos en tres líneas distintas.

- 1) Por un lado, la conformación de una **Red Informática**, permitirá la interconexión permanente entre beneficiarios y entre éstos y el "servidor". De esta manera, servirá como recurso interactivo, a través del cual podrá circular información que esté al alcance de todos los participantes.

El desarrollo de esta red contribuirá también a fomentar la investigación y el despliegue de creatividad en los beneficiarios, poniendo a su disposición una interconexión ágil y rápida. Esto permitirá una maximización del trabajo, en tanto posibilita un constante trasvase de información, recursos y materiales, reduciendo esfuerzos innecesarios en términos de traslados, reproducción de recursos, etc.

La Red podrá también usarse como vía alternativa para difundir información de carácter más administrativo, a través de una Página WEB o de un BBS de acceso libre. Aquí se encontraría la información relativa a los cursos, como tutores, horarios, inscripciones, acreditaciones, etc., y una planilla en la que los interesados pudieran inscribirse.

Por último, por esta vía podrían enviarse planillas de evaluación del curso, para que los usuarios las completen con sus opiniones, obteniendo así otro canal de acceso a los datos necesarios para la evaluación y retroalimentación permanente del sistema.

- 2) En segundo lugar, sustentada también en la anterior línea, es el uso del **Correo Electrónico** como forma de comunicación y consulta entre los tutores y los participantes, y entre estos últimos. Este uso del medio favorece el intercambio continuo de ideas, conceptos e información adicional.

Este intercambio se llevaría a cabo a través del Foro propuesto o individualmente.

- 3) Por último, la tercera línea de desarrollo y acción del medio informático, está relacionada con la utilización y/o producción de **Software Educativos**. En la planificación se evaluará la necesidad y viabilidad de utilizar este recurso para el traspaso de información en un soporte más interactivo, la simulación de problemas, etc.

SEMINARIO PRESENCIAL

El objetivo de este seminario como ya se planteó es incrementar la interacción entre los participantes esta vez en forma presencial profundizando así la interrelación a distancia que se produjo durante la primera parte del curso.

Un buen aprendizaje en estos sistemas se garantiza cuando hay interactividad e interacción.

La interactividad depende de un buen diseño de materiales que permite la relación y la confrontación directa con el contenido a aprender.

La interacción en cambio tiene que ver con la comunicación y la actividad de los que aprenden entre sí.

Si bien ya hubo interacción a distancia en la primera instancia del curso se aprovechará el seminario para promoverla y estimular para que se produzca la confrontación de ideas, el contraste de hipótesis y la construcción conjunta.

Será requisito para participar de este seminario el haber aprobado la primera etapa del curso. De este modo estaremos valorizando tanto los aprendizajes ya logrados como el trabajo realizado con la nueva modalidad. Además daremos una señal inequívoca de la decisión de introducir esta innovación en el repertorio de estrategias válidas para la capacitación de los recursos humanos de los Bancos Centrales en igualdad de condiciones con las ya utilizadas.

Otros argumentos que justifican la introducción del seminario presencial son por un lado el respeto por la cultura del cursante que viene capacitándose presencialmente durante toda su vida y, por otro, la necesidad de contar con un espacio de alta exposición para trabajar las implicaciones del cambio introducido que no necesariamente supone el abandono de las prácticas habituales sino la resignificación de los espacios, momentos y oportunidades para la capacitación aprovechando los avances tecnológicos actuales.

Una estructura recomendable para este seminario podría ser dividirlo en tres momentos:

1. Un primer momento de trabajo para el análisis de la experiencia realizada a distancia, con sus dudas, aciertos y logros.
2. Un segundo momento para las actividades de tipo grupal.
3. Un tercer momento para la construcción conjunta de la síntesis e integración.

RED DE APOYO AL PARTICIPANTE

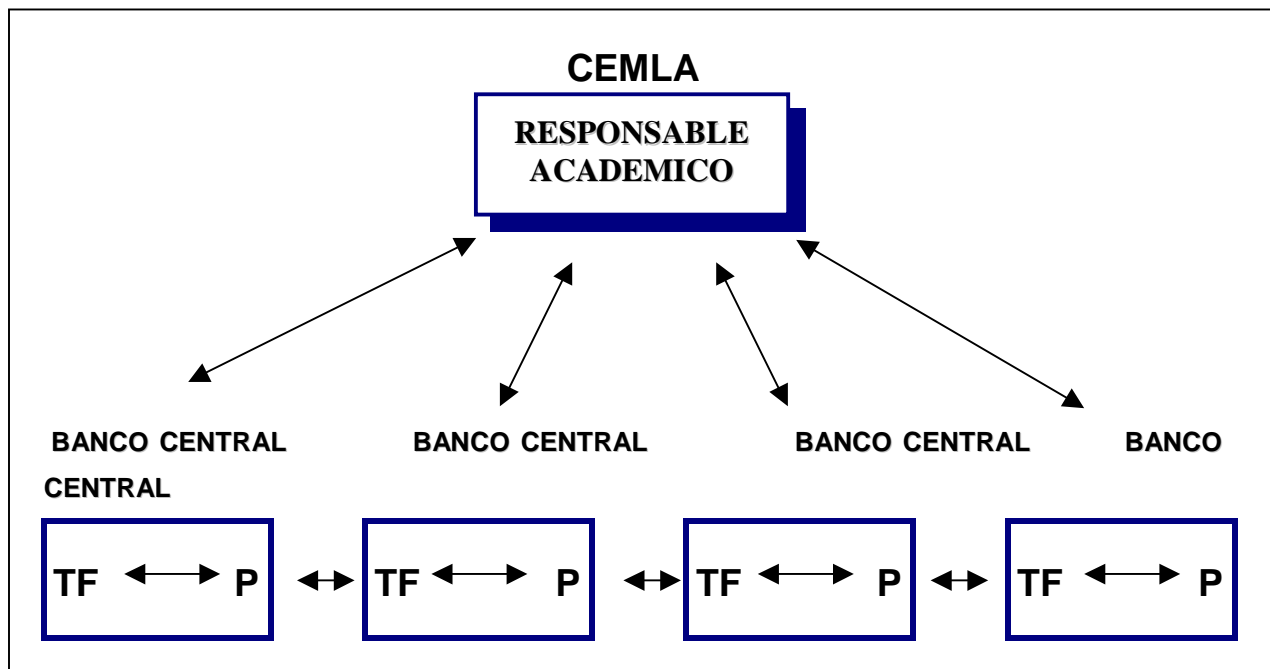
Con el objeto de orientar el aprendizaje de los participantes del curso en forma permanente, el Sistema organizará una red de apoyo conformada por el Responsable Académico, el Participante, el Tutor y el Facilitador, con múltiples vías de conexión entre los tres.

Así el Responsable Académico enviará en forma permanente mensajes, consignas y propuestas de trabajo, mientras que el participante puede responder a las propuestas del primero, consultarle acerca de sus dudas o solicitarle nueva información.

También podrá contactarse con otros cursantes. Todos ellos tendrán la posibilidad permanente de solicitar ayuda al Tutor y al Facilitador, quienes además de ayudar y apoyar en forma concreta el proceso aprendizaje del cursante, podrá

comunicar a los responsables centrales del curso acerca de la marcha del mismo a nivel local.

El siguiente esquema muestra una organización posible.



P: Participante
TF: Tutor Facilitador

TIPOS DE APOYO/TUTORIAS

A Distancia

La mayor parte del sistema de Apoyo al Participante será definido por este tipo de tutoría. Ellas se llevarán a cabo a través de distintos medios, coordinadas por el Responsable Académico:

1. Red Informática:

A través del uso de la red informática, se podrán establecer canales de comunicación permanente a lo largo del curso, en los que el Responsable Académico y los participantes podrán dialogar, resolver problemas y plantear y responder consultas tanto sincrónica como asincrónicamente.

2. Correo Electrónico:

El participante podrá hacer consultas de forma permanente a través de este medio, así como recibir mensajes del Profesor y de otros participantes.

3. Teléfono/Fax:

Esta será una tercera vía alternativa para establecer comunicación dentro de la Red de Apoyo. Si bien el medio que más se sugiere utilizar para este fin es el informático, en todas sus variantes, es importante que siempre existe una vía de comunicación alternativa, que supla cualquier dificultad momentánea en la comunicación.

El alumno podrá hacer consultas telefónicas en los días y horarios fijados y podrá también enviar sus consultas por Fax las 24 horas.

El tutor responderá semanalmente las consultas recibidas por este medio.

Presenciales

Estas estarán a cargo de los Tutores que cumplirán funciones de orientación en cada uno de los Bancos Centrales. Se fijarán para tal fin días y horas de consulta.

FUNCIONES DE RESPONSABLES ACADÉMICOS, TUTORES Y FACILITADORES

Para presentar claramente las funciones que cumplen los encargados y responsables de llevar adelante la Red de Apoyo al participante, se presenta a continuación un cuadro de distribución de funciones en un sistema a distancia. Allí se verá que en un sistema de este tipo muchas de las tareas que normalmente realiza el “profesor” en una modalidad presencial, se encuentran distribuidas y asignadas a distintos responsables. Veamos:

ACTIVIDADES/ ACCIONES	RESPONSABLES EN CURSOS SEMIPRESENCIALES Y A DISTANCIA
Planificación del curso	Equipo interdisciplinario
Desarrollo de Contenidos	Profesor autor (Responsable Académico), con la colaboración del equipo.
Propuesta de actividades	Diseñador didáctico y Profesor autor (Responsable Académico).
Orientación, guía, asesoramiento al alumno	Tutor (Responsable Académico y Tutor).
Evaluación del proceso de aprendizaje	Tutor (Responsable Académico Tutor y Facilitador).
Evaluación de resultados	Profesor autor y Tutor (Responsable Académico)

En sistemas como este, de gran amplitud geográfica, ante la dificultad de encontrar tutores con el perfil ideal, se suele crear el rol de **Facilitador**, el cual difiere de la figura del tutor y del docente en un sistema presencial, dado que no es imprescindible que sea un experto en los contenidos del curso, lo cual da mayor flexibilidad para elegir a persona que ocupará esta función.

El Facilitador conserva en su rol la función de ser nexo interactuante entre el sistema y los destinatarios, pero no las exigencias de conocimiento del contenido del curso y a veces tampoco las de formación metodológica. En este caso el sistema debe asegurarse una instancia donde los alumnos puedan efectivamente encontrar respuestas a sus dudas en relación con el contenido a través del auxilio del facilitador, quien mediatizará la relación con el especialista en contenidos, en este caso con el Responsable Académico.

En principio podemos decir que el rol del tutor, se trate del Responsable Académico, del Tutor o del Facilitador, no es el de desarrollar nuevos temas, dar clases teóricas o transmitir oralmente la información presente en los materiales. Su función es la de asegurar que los participantes hayan comprendido esa

información y sean capaces de reflexionar, discutir y llevar a la práctica los nuevos conocimientos.

El tutor no es portador de contenidos, papel que en estos sistemas cumplen los materiales, sino un *orientador y motivador del aprendizaje*.

Las funciones propias de los tutores las hemos mencionado previamente en “Definición de los Subsistemas” (Subsistema de Apoyo al Participante).

El Tutor Facilitador y la Administración.

Al ser el Tutor Facilitador el intermediario natural entre el sistema y los participantes, es bastante probable que sea el depositario de innumerables consultas de tipo administrativo proveniente de los alumnos (recepción de materiales, fecha y forma de entrega de las actividades de evaluación, tipo de acreditación, etc.). Es por ello absolutamente necesario que conozca a fondo el funcionamiento administrativo del programa, sus normas y las personas que están a cargo del mismo.

Además normalmente el tutor es el encargado de colaborar con la administración en lo relativo a la entrega de resultados de evaluación y a la transmisión de toda información relacionada con ese área que ayude a optimizar su funcionamiento.

En el desarrollo de su rol respecto de la administración, es importante que el tutor:

- Atienda consultas de tipo administrativo.
- Coopere en ciertas tareas administrativas, como la entrega de evaluaciones, etc.
- Colabore en todo lo necesario para optimizar el funcionamiento del Sistema.

EVALUACION

Si bien el proceso de evaluación es importante en cualquier modalidad educativa, en un proyecto con modalidad a distancia como este adquiere una dimensión especial debido a la imperiosa necesidad de reunir datos que nos permitan conocer cómo se van desarrollando las acciones que planificamos y que se dan diferidas en el tiempo y separadas en el espacio.

Podemos distinguir en este proceso de evaluación dos niveles, uno relacionado con las decisiones político-institucionales y otro, más operativo, relacionado con el ajuste permanente del Sistema desarrollado en el curso:

- I. Desde el mismo inicio del trabajo de planificación se ha puesto en marcha el proceso evaluativo, para poder definir la viabilidad del proyecto. Esta primera **"evaluación diagnóstica"**, que incluyó el análisis de la infraestructura y los recursos materiales y humanos con que se cuenta en relación con los objetivos del proyecto, es de suma importancia tanto para la definición y organización del Sistema que estamos diseñando, como para la proyección de futuras posibilidades.
- II. Por otro lado, se implementarán una serie de instrumentos de evaluación que nos aporten información sobre el funcionamiento del curso.

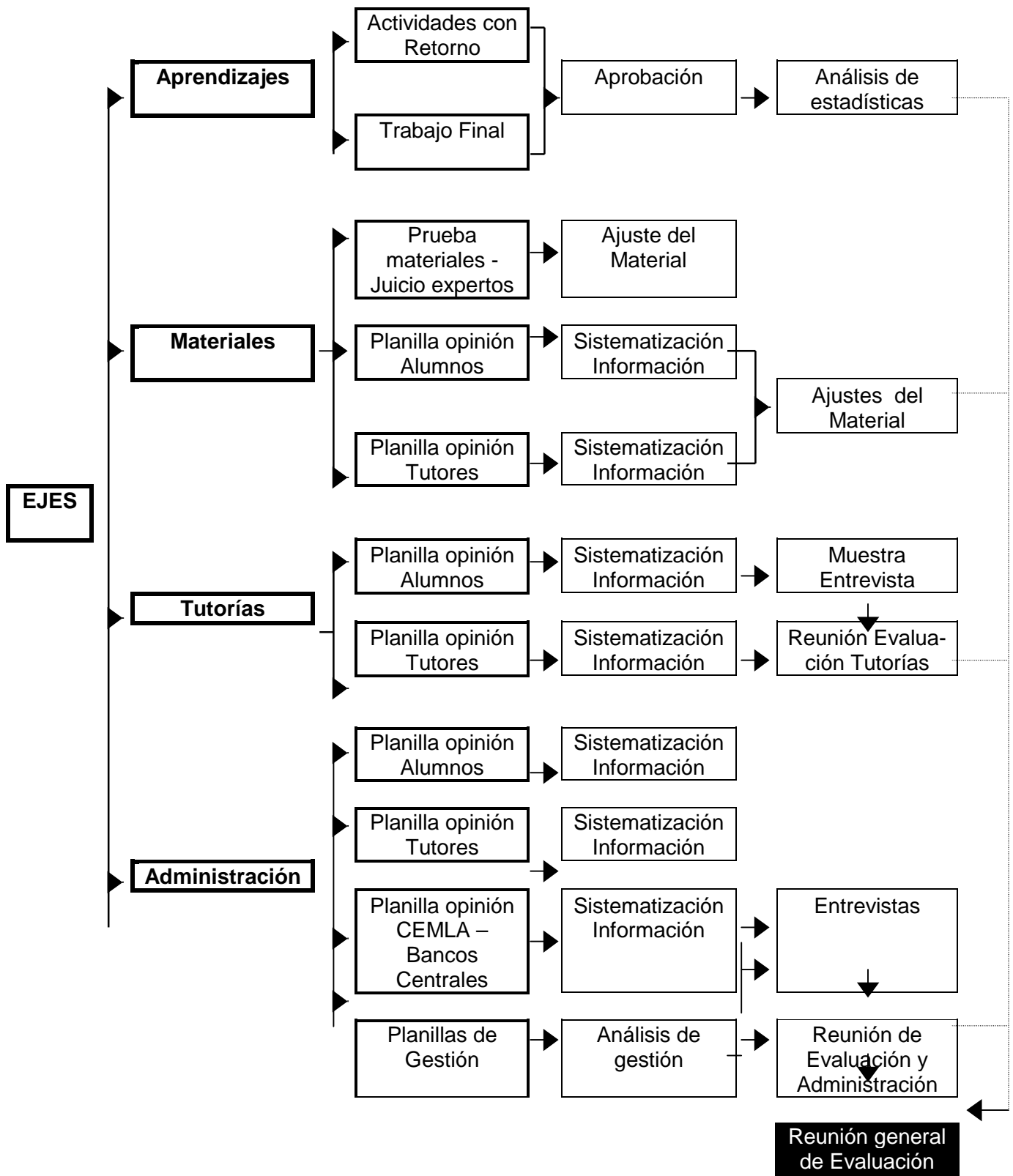
Esta evaluación orientará tanto a los alumnos, como a los tutores y a los responsables de los distintos subsistemas.

A continuación nos centraremos en describir este último nivel de evaluación.

MODELO DE EVALUACION

En este proyecto se privilegiarán en la evaluación cuatro ejes: Aprendizaje, Materiales, Organización Tutorial (Apoyo al Participante) y Administración.

El siguiente esquema muestra la organización que asumirá el proceso de evaluación del Sistema a distancia.



1. EVALUACION DE LOS APRENDIZAJES.

El principal objetivo de la evaluación de los aprendizajes es la observación y valoración del proceso de aprendizaje seguido por los participantes para determinar, utilizando criterios definidos, la aprobación y acreditación del curso.

Los aprendizajes de los participantes serán evaluados por los Responsables Académicos con la colaboración de los Tutores Facilitadores a través de Actividades con Retorno, Trabajos Finales que los mismos entregarán y evaluaciones presenciales.

Para evaluar el grado de éxito alcanzado por los participantes se analizan los datos estadísticos de la cantidad de Aprobados y Desaprobados, para determinar la eficacia del curso y la deserción.

2. EVALUACION DE LOS MATERIALES.

El objetivo de la evaluación de los materiales es la optimización de los mismos, a partir de la detección y corrección de errores o falencias, la profundización de temas críticos y la adecuación a un perfil real y dinámico de destinatarios.

Para la evaluación de los materiales se propone implementar distintas estrategias de control, antes de que los participantes tomen contacto con los materiales. Las mismas determinan de inmediato su aprobación o los ajustes necesarios que se deberán hacer. Una vez distribuido el material, la evaluación se podrá instrumentar a través de Planillas de Opinión que deben ser completadas por participantes y por los tutores. Luego se procede a la sistematización de la información y su posterior análisis, el cual determina los nuevos ajustes a realizarse.

3. EVALUACION DE LA RED DE APOYO AL PARTICIPANTE.

El objetivo de esta evaluación obtener información válida sobre su funcionamiento que permita adecuar su planificación a las necesidades de los participantes.

Como en el eje anterior, para evaluar esta red de apoyo se instrumentarán Planillas de Opinión para participantes y tutores facilitadores, siguiendo el mismo proceso. Luego, a partir de los datos cuantitativos y cualitativos que surjan del análisis de la información aportada por los participantes, se procederá a realizar entrevistas -para profundizar los datos cualitativos- a una muestra representativa de los participantes.

4. EVALUACION DE LA ADMINISTRACION

El objetivo de la evaluación de la administración es la optimización de los procesos y productos que la gestión realiza en su interacción con los participantes y Bancas Centrales.

En la evaluación de los procesos administrativos se implementarán también las planillas de opinión.

Por otro lado, se deberá registrar la opinión de los responsables del funcionamiento administrativo en los distintos Bancos Centrales (Tutor Facilitador).

Por último se instrumentará un sistema de control del cumplimiento de las acciones, procedimientos y cronogramas. Para ello se confeccionará una planilla con la planificación inicial del curso. Luego cada Banco Central deberá ir completando una planilla similar consignando las acciones, procedimientos y fechas efectivas. Para finalizar se evaluará el cumplimiento de los procedimientos previstos y los desvíos producidos.

El equipo de evaluación será el responsable de mantener informado al resto de los equipos de trabajo de los otros subsistemas acerca de los datos más importantes que se hayan encontrado.

Una vez procesada y analizada la información relevada sobre los distintos ejes, se deberá convocar a una Reunión General de Evaluación en la que se dará

a conocer el informe de evaluación elaborado y se pondrá a consideración de los distintos equipos los ajustes que deban hacerse para mejorar el Sistema del Curso

FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

PRE-LANZAMIENTO

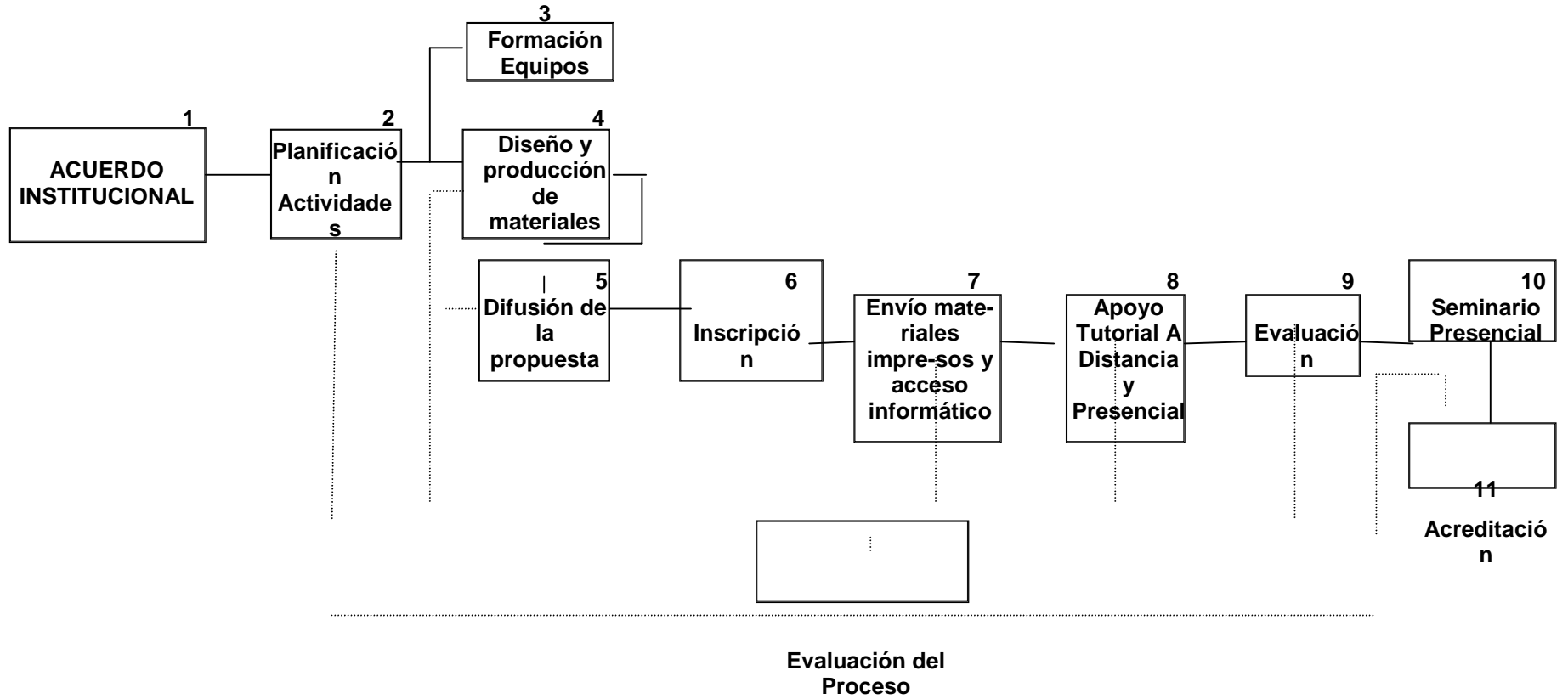
- 1) Aprobación oficial del proyecto y decisión de su puesta en marcha. Se requiere del desarrollo de las acciones necesarias para lograr el acuerdo institucional.
- 2) Se realiza la planificación, donde se definen las etapas, las líneas de acción a cubrir; se conforman los equipos de trabajo, se desarrollan los materiales, se elige la organización de la Red de Apoyo al participante más adecuada. El CEMLA hace la convocatoria a los bancos centrales para la inscripción al curso.

INICIO DE LAS ACTIVIDADES DEL CURSO

- 3) El interesado o el respectivo Banco Central solicita información con instrucciones a seguir. Realiza su inscripción vía Internet de los posibles cursantes completando datos para su inclusión.
- 4) El cursante recibe, por un lado, el material impreso, y por otro, acceso a la información administrada a través del soporte informático, para la que se lo proveerá de un password.
- 5) El cursante deberá trabajar en forma independiente con los materiales, relacionando la información y orientación recibida a través de los mismos.
- 6) El cursante podrá acceder a un apoyo tutorial a distancia y presencial permanente.

- 7) El Responsable Académico enviará al cursante cada semana propuestas de actividades y orientará el trabajo grupal.
- 8) Paralelamente el sistema deberá monitorear el desarrollo de las acciones emprendidas, tanto en cuanto a la organización tutorial, como al diseño de los materiales y a la administración. Finalmente el participante será evaluado en esta primera etapa del curso a efectos de la correspondiente acreditación.
- 9) Aquellos cursantes que hayan aprobado la etapa a distancia tendrán la opción de participar del Seminario Presencial Intensivo. De este modo se fortalece la importancia del trabajo independiente y a distancia y se asegura que todos los cursantes lleguen al seminario presencial con la formación requerida para que este tenga el nivel necesario que garantice el logro de los objetivos propuestos para el mismo.

CIRCUITO ORGANIZATIVO



ADMINISTRACION DEL SISTEMA

El soporte administrativo del Sistema es el que tendrá la función general de organizar, controlar y llevar adelante todo el proceso de gestión administrativa del curso.

Para organizar las múltiples tareas administrativas que se deberán realizar sería conveniente establecer distintas áreas de gestión, de acuerdo a las funciones específicas que cada una deba desempeñar. Esto no significa que deberá asignarse un recurso para cada área. Lo que se enfatiza son las diferentes funciones que habrá que cumplir. En principio podríamos definir cuatro áreas:

1) AREA ECONOMICO FINANCIERA. (CENTRALIZADA)

Encargada de administrar los recursos económico-financieros del proyecto.

Determinará el presupuesto con que se contará para poner en marcha el curso.

Gestionará los aportes financieros provenientes de distintos sectores.

Distribuirá los porcentajes de ese presupuesto a las distintas acciones y equipos de trabajo.

2) AREA DE GESTIÓN DE RECURSOS (CENTRALIZADA)

Esta área será la encargada de organizar el control y la gestión de los recursos humanos y materiales necesarios para llevar adelante las distintas etapas del proyecto.

Será la responsable de hacer las contrataciones de profesionales y personal en general, y del abastecimiento permanente de insumos.

3) AREA LEGAL (CENTRALIZADA)

Esta área deberá hacerse cargo del asesoramiento y la supervisión de todos los aspectos legales del proyecto.

Será la responsable de la redacción de contratos y convenios, de gestionar la propiedad intelectual de los materiales producidos, etc.

4) AREA LOGÍSTICA (CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA)

Esta área será la encargada de coordinar la organización y el funcionamiento del curso en los distintos bancos centrales.

Para ello deberá:

- ✓ Inscribir a los participantes en el curso.
- ✓ Llevar un registro pormenorizado de la cantidad y distribución de los inscriptos en el curso.
- ✓ Organizar el proceso de distribución de materiales, evaluaciones, etc.
- ✓ Recibir las evaluaciones y entregarlas al equipo de evaluación.
- ✓ Confeccionar y distribuir los certificados de acreditación de los participantes que aprobaron el curso.

Esta área debería tener una estructura lo suficientemente flexible como para que se pueda acomodar a las necesidades específicas del curso. Tanto la eficiencia en la transferencia de recursos de la sede central a los distintos bancos centrales, como la posibilidad de retroalimentación del sistema, son parte fundamental del área logística. Cualquier deficiencia en ésta puede incidir fuertemente en el desarrollo del aprendizaje de los cursantes.

PLANIFICACION PASOS A SEGUIR

Sugerencia de pasos a seguir:

1. AJUSTE Y ELABORACION DEL DOCUMENTO DEFINITIVO DEL PROYECTO.
2. SELECCION / CONTRATACIÓN DE EQUIPOS. (según alternativa escogida)
3. CAPACITACION DE EQUIPOS
4. ELABORACIÓN DE CRONOGRAMAS
5. DISEÑO DE MATERIALES
6. DISEÑO DE EVALUACIÓN. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS (según alternativa escogida)
7. PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL CURSO
 - Inscripción de participantes.
 - Envío de materiales.
 - Guía semanal experta.
 - Tutoría permanente.
 - Evaluación permanente.

RECOMENDACIONES CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Garantizar un correcto desarrollo del sistema implica especial atención a cuatro aspectos clave:

- ✓ Innovación
- ✓ Planeamiento

✓ Participación

✓ Recursos

1. **INNOVACION**

Hay que tener en cuenta que este proyecto plantea una fuerte innovación a la cultura institucional. Habrá que concientizar sobre las implicancias del cambio a emprender y acompañarlo de las medidas / acciones necesarias para sostenerlo hasta su incorporación definitiva en la identidad de la organización.

2. **PLANEAMIENTO**

Uno de los aspectos fundamentales que determina sin duda el éxito del proyecto lo constituye por un lado la existencia de un planeamiento estratégico que visualice anticipadamente sus distintos componentes y las acciones a desarrollar y por otro la estrecha integración y coordinación de las distintas instancias de conducción con dicho planeamiento.

Cuando se disocia la actividad planificadora de la práctica de conducción, el planeamiento se convierte en una herramienta inútil.

Dentro del proyecto coexisten varias instancias con diferentes posibilidades de planificar.

Resulta clave que todas ellas ejerciten esa posibilidad de modo tal que siempre preceda y presida su acción.

3. **PARTICIPACIÓN**

Desarrollar un proyecto de estas características conlleva la necesidad de contar con un equipo firmemente comprometido con la tarea y con un gran sentido de pertenencia institucional. Esto se logra no sólo con un buen conocimiento de los objetivos y acciones a desarrollar sino con una amplia y permanente participación en alguna instancia de la toma de decisiones.

4. **RECURSOS**

Otro aspecto de fundamental importancia en el desarrollo del proyecto es el de los Recursos. Resulta claro que se requiere de cierto soporte financiero,

material y humano para llevar a cabo la implantación de una innovación de este tipo.

Es necesario disponer previamente de ciertos recursos. Pero también será necesario hacer otros arreglos para las necesidades futuras mientras las acciones iniciales se desarrollan y aún otros deberán anticiparse para la etapa de mantenimiento del proyecto.

Los recursos materiales son las necesidades más obvias. El comienzo de un proyecto como este exigirá un gran esfuerzo para la provisión de los equipos técnicos y materiales necesarios.

Hay que tener en cuenta que la calidad de lo producido en gran parte tendrá que ver con las características del equipamiento. Si relacionamos esto con la necesidad de un buen posicionamiento inicial del proyecto concluiremos que no puede descuidarse ese aspecto.

Los recursos humanos aunque frecuentemente subestimados adquieren una dimensión relevante en este proyecto.

Al ser una innovación dentro de la institución, la experiencia, formación y calidad de los recursos humanos que el proyecto convoque serán su carta de presentación y determinarán su status y credibilidad.

Los recursos de tiempo son tan importantes como los anteriores para asegurar un buen desarrollo del proyecto.

La complejidad del proyecto a largo plazo requiere de dos o tres años para lograr su institucionalización definitiva.

Es necesario respetar los tiempos necesarios de planificación y desarrollo de cada uno de los cursos a encarar a fin de que los equipos realicen su labor con la calidad necesaria, asegurando así su continuidad.