

Formación de Equipos para la Puesta en Marcha de Proyectos de Elearning 2.0 en Organizaciones Públicas

Por Graciela M. Falivene y Ayelén Martínez Colomer

Introducción

Esta ponencia se compone de dos partes. En la primera parte, presentamos el proyecto de formación de equipos para la puesta en marcha de proyectos de e-learning 2.0 en organizaciones públicas, mientras que en la segunda parte, relatamos el caso de TELEINAP como un ejemplo práctico de cómo se puede iniciar y expandir un proyecto de e-learning a partir de establecer distintos tipos de asociaciones basadas en la confianza, la horizontalidad y la democratización del conocimiento y el sentido de comunidad.

1. E-learning 2.0: El proyecto

El proyecto que se presentará a continuación es el resultado del trabajo conjunto de la Comisión de Gobierno Electrónico del Consejo Federal de la Función Pública (COFEFUP), la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, el Instituto Nacional de la Administración Pública, el Ministerio del Interior a través de la Secretaría de Asuntos Municipales y la Federación Argentina de Municipios. Tanto su marco teórico y metodológico como la asociación de estos actores organizacionales generan un enfoque de trabajo innovador.

El origen del proyecto parte de una demanda de la Comisión de Gobierno Electrónico del Consejo Federal de la Función Pública realizada a la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública, a través del INAP, para la formación de equipos de trabajo provinciales para el desarrollo de sistemas de formación a distancia en plataforma MOODLE. De esta forma, en una segunda instancia del proyecto, estos equipos provinciales podrán transferir los conocimientos y competencias desarrolladas a las administraciones municipales interesadas en desarrollar sus propios sistemas, a la vez que incorporar a funcionarios municipales como participantes en las actividades que se realicen en sus plataformas. El proyecto está siendo gestionado por el Área de Innovación en la Capacitación del INAP.

El enfoque metodológico del proyecto se enmarcó en el objetivo más general del Área de Innovación en la Capacitación, que es la conformación de una comunidad MOODLE en los diversos niveles de la Administración Pública que contemple los tres roles estructurales del sistema: el del administrador, el del diseñador de las actividades

y el de los contenidistas / tutores. Entonces, el proyecto plantea una actividad de formación donde se compartirá y creará nuevo conocimiento, a partir de un enfoque de gestión del conocimiento, con alcance federal en modalidad e-learning, destinado a una red de actores específica.

Por ello, el objetivo central del programa es formar equipos provinciales para desarrollar proyectos integrales de e-learning con un enfoque situado, constructivo, creativo y colaborativo, a través de la instalación, utilización y gestión de la plataforma educativa MOODLE. Empoderar a gran parte de la organización y convertirlas también en parte del proyecto es objetivo transversal de este programa.

Todas las acciones de la propuesta formativa están concentradas en la generación de competencias en estos equipos, para llevar a la práctica proyectos situados de e-learning. Por ello, se contempla que los equipos provinciales a ser formados, tendrán un mínimo de 2 (dos) y un máximo de 4 (cuatro) integrantes. Cada equipo se integrará de tal modo que sus miembros cuenten con al menos un profesional de perfil tecnológico y otro con un perfil formativo.

Tal como explicamos en la publicación (en preparación) “La formación en Gobierno Electrónico: Aprender y Compartir¹”, la estrategia planificada responde a la convicción de que el enfoque 2.0 y la gestión del conocimiento permiten mejorar la gestión de las organizaciones públicas, a partir de los siguientes elementos:

- la articulación de competencias a partir de la conformación de un equipo de trabajo;
- el compromiso de involucrar cada vez más actores en la gestión del conocimiento de la organización;
- el objetivo manifiesto de la actividad de que mayor número de trabajadores dominen el lenguaje de internet;
- la inclusión de actividades que exploten -lo más posible- los recursos tecnológicos y de conocimiento disponibles en la organización de manera integrada;
- la conformación de los grupos promoviendo entornos sociales para compartir y crear conocimiento
- la generación de productos útiles para la organización como resultado del proceso de aprendizaje y
- el estímulo al desarrollo y el sostenimiento de redes y comunidades de aprendizaje.

¹ Síntesis de las perspectivas del INAP y de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del COLAM-OUI, se presentarán reseñas de diez (10) experiencias relevantes coordinadas por el INAP. Coordinado por la Dirección de Investigación del INAP.

El proyecto entonces hace hincapié en la relevancia de la gestión del conocimiento en red, a través de la difusión de innovaciones, de la evaluación de nuevas estrategias de gestión y la mejora de las existentes; y de la creación de nuevos conocimientos en el marco de una actividad constructivista y situada.

Para ello, se desarrollarán tres módulos de formación orientados a transferir las competencias específicas necesarias, en función de los perfiles establecidos: instalación y administración de MOODLE, utilización de la plataforma para el desarrollo de actividades y gestión de los recursos necesarios para la implementación.

El módulo **Introducción al proyecto**, estará dirigido a todos los integrantes de los equipos de trabajo provinciales y su duración será de un mes. Se abordará el concepto de e-learning abierto con un enfoque de gestión del conocimiento. El diseño de este módulo se centrará en los aspectos vinculados a la formulación de un proyecto de formación en lenguaje 2.0 dentro de la organización y a la conformación del equipo en función de las competencias requeridas para la implementación del proyecto.

El objetivo de este módulo introductorio es desarrollar una actitud reflexiva y comprometida acerca de la importancia de la articulación de las competencias al interior del equipo de trabajo y su alcance dentro de toda la organización provincial y definir el cronograma de proyecto con las actividades para los componentes de :

- 1- **institucionalización** a partir de la definición del posicionamiento organizacional y la asignación de responsabilidades a los miembros de la unidad ejecutora,
- 2- **instalación y customización de MOODLE,**
- 3- **reclutamiento y selección de formadores tutores** en función del plan estratégico de la provincia y sus necesidades de formación,
- 4- **la formación de tutores** en función del curso del que se dispondrá al finalizar el **módulo de Diseño,**
- 5- **dictado y administración de las actividades de formación,**
- 6- implementación de un sistema de **monitoreo y evaluación.**

El módulo Tecnológico, **Instalación, mantenimiento y desarrollo de MOODLE**, estará dirigido al personal experto en tecnología que forme parte del equipo y que ejerza sus funciones en áreas de sistemas. El tiempo previsto de duración es de dos meses y medio.

Las actividades del módulo estarán centradas en el desarrollo de competencias vinculadas a la instalación y uso de la plataforma como así también la capacidad para

adaptarla a las necesidades específicas. Además, se propone el desarrollo de habilidades, gestionar y emplear nuevos programas informáticos.

Al final del curso, los participantes habrán instalado y customizado la plataforma MOODLE en servidores propios y de acuerdo a sus necesidades organizacionales.

En simultáneo a este módulo tecnológico, y dirigido a los integrantes del equipo que administren espacios de aprendizaje (tutores, productores o administradores de las actividades que diseñará el equipo), se desarrollará un **módulo de diseño y producción de actividades en plataformas MOODLE.**

El objetivo de esta actividad es desarrollar las competencias y habilidades vinculadas al diagnóstico y la planificación, al soporte y acompañamiento a los expertos de la organización para el desarrollo de actividades, al diseño del espacio de aprendizaje en MOODLE y a la evaluación y el monitoreo; todo esto desde una perspectiva constructivista y situada.

La metodología del módulo estará centrada en el desarrollo de un curso destinado a formar docentes –tutores por cada equipo, lo cual requerirá un trabajo articulado con los integrantes que estén participando del Módulo 1. La disponibilidad y puesta en marcha del curso diseñado en cada provincia permitirá contar en el corto plazo con una red de formadores en plataforma MOODLE , basado en la movilización de los conocimientos disponibles y con un criterio de producción de bajo costo y alta efectividad.

Al finalizar el proyecto, el resultado final de la actividad en su conjunto, será la existencia de equipos provinciales operativos desarrollando actividades formativas en plataforma MOODLE, de acuerdo a los requerimientos estratégicos de cada provincia y articulados en red con el INAP y con otros desarrolladores y usuarios.

2. E-learning situado con enfoque 2.0

El marco conceptual del e-learning situado con enfoque 2.0 tiene como eje una serie de estrategias de enseñanza-aprendizaje, a saber:

- Aprender creando.
- Aprender interactuando.
- Aprender investigando.
- Aprender compartiendo.

Estas estrategias de formación se ven potenciadas cada vez más por la aparición constante de aplicaciones en la Web que permiten que las personas productoras de

contenidos y conocimiento compartan sus producciones, de manera sencilla, con los consumidores de información. Estas herramientas –gratuitas, colaborativas y simples- posibilitan la generación de conocimiento y su distribución de manera casi inmediata, dando lugar a un nuevo perfil de usuario de internet: el prosumidor; quien ya no solo consume información elaborada por otros, sino que participa activamente en la generación de información y conocimiento. Un ejemplo de ello lo constituyen las wikis –páginas web de edición colaborativa-, como la Wikipedia; o los Blogs.

Esta concepción del proceso de aprendizaje, se articula directamente con el concepto de “aprendizaje auténtico” mencionado por Lombardi², quien detalla diez características que debe tener una actividad para que el aprendizaje sea real:

a. Relevancia en el mundo real: las actividades auténticas concuerdan con las tareas reales del mundo profesional lo más posible. El aprendizaje eleva su nivel de autenticidad cuando le pide a los participantes que trabajen activamente con conceptos abstractos, datos, y fórmulas, dentro de un contexto realista –y altamente social- de la práctica ordinaria de la cultura disciplinar, profesional u organizacional. Es por ello que el proyecto contempla actividades diferenciadas para el equipo en su conjunto, para los participantes con perfil informático y para las personas con perfil didáctico.

b. Problemas cuasi-definidos: las actividades de este tipo no tienen una respuesta única a los problemas, dando lugar a múltiples interpretaciones. Además, requiere que los participantes identifiquen ellos mismos las tareas y sub - tareas para completar la tarea mayor. Los participantes de la actividad deberán reflexionar e ir construyendo, de manera colaborativa y social, los proyectos más acordes a sus organizaciones y objetivos, sin que exista un modelo definido de lo “correcto” e “incorrecto”.

c. Investigación constante: las actividades auténticas son complejas y requieren ser investigadas por los participantes durante un período constante, requiriendo una inversión importante de tiempo y recursos intelectuales.

d. Recursos y perspectivas múltiples: a los participantes no se les brinda una lista de recursos, sino la oportunidad de examinar las tareas desde distintos puntos de vista teóricos y prácticos, usando una variedad de recursos. Esto requiere que los participantes distingan en el proceso la información relevante de la irrelevante para el proyecto que desarrollarán e implementarán.

e. Colaboración: el éxito no se alcanza por un individuo trabajando solo. Las actividades auténticas integran la colaboración a la tarea, tanto dentro del curso como

² Lombardi, Marilyn M., “*Authentic Learning for the 21st Century: An Overview*”, Editado por Diana G. Oblinger, EDUCAUSE ELI Paper 1, Mayo 2007.

en conexión con el mundo real. En este sentido, el trabajo con equipos completos es fundamental y por eso se ha planteado como un requisito indispensable.

f. Reflexión: las actividades auténticas permiten a los participantes tomar decisiones y reflexionar sobre su aprendizaje, tanto individualmente y como equipo o comunidad.

g. Perspectiva interdisciplinaria: la relevancia no está confinada a un dominio específico o especialización disciplinar o institucional. La actividad planificada alentará a pensar en términos amplios, generando una mirada holística ante los problemas dados.

h. Evaluación integrada: esto implica que las tareas menores o parciales se mueven siempre dentro de la lógica y la dinámica de la tarea mayor, del resultado final. La evaluación no es meramente sumativa. Por ello, el resultado final es la implementación de un sistema de e-learning con todos sus componentes articulados y en funcionamiento.

i. Productos pulidos: las conclusiones no son meramente ejercicios o etapas en la preparación de algo. Las actividades auténticas culminan en la creación de un producto total, valioso por propio derecho.

j. Múltiples interpretaciones y resultados: en lugar de obtener una única respuesta correcta por la aplicación de reglas y procedimientos, las actividades auténticas permiten diferentes interpretaciones y soluciones compatibles.

En la tabla que se presenta a continuación³ podremos observar la innovación que plantea este enfoque a modo de resumen:

Visión tradicional	Visión de la gestión del conocimiento y la web 2.0
Distribuye conocimiento consolidado.	Rescata conocimiento tácito, distribuye, genera nuevo conocimiento y lo sistematiza.
Centrado en la enseñanza.	Centrado en el aprendizaje.
Considera al trabajador aislado, como actor individual.	Considera a los trabajadores como actores colectivos en comunidades que aprenden. Las reconoce y promueve.
Es generado y distribuido por una sola área ó institución prestadora.	Es el resultado de, y una herramienta para sostener asociatividades y acuerdos de gestión. Está en múltiples localizaciones.
Ignora el contexto y los logros previos del agente.	Construye a partir de los contextos y los logros previos del agente.

³ Tabla adaptada y traducida por Graciela M. Falivene de "E-learning for innovation: Executive Summary - HELIOS YEARLY REPORT 2007" (European E-learning Observation System: Observing, Foresighting and Reporting).

Visión tradicional.	Visión de la gestión del conocimiento y la web 2.0.
Opaca la creatividad del agente por centrarse exclusivamente en la lógica del contenido transmitido.	Estimula la creatividad del agente promoviendo la dimensión espontánea y creativa de aprender.
Limita el rol de los promotores del aprendizaje.	Enriquece el rol de los promotores del aprendizaje.
Focalizado en el contenido.	Focalizado en los procesos y en el contexto del aprendizaje potenciado por la tecnología.
Clases presenciales o e-learning como su sustituto.	Está incluido en los procesos organizacionales y sociales de transformación.
Criterio taylorista de producción segmentado.	Criterio distribuido de producción en redes colaborativas.

3. Plataforma MOODLE

La propuesta de formación se llevará adelante en una plataforma (Learning Management System) de código abierto denominada MOODLE. Esta plataforma de e-learning, desarrollada en el año 2002, está basada en un modelo de aprendizaje constructivo y de desarrollo de comunidades de aprendizaje. Tanto su estabilidad en términos de sistema como su simpleza en términos de administración (ya sea para administradores, tutores y participantes), ha permitido que en 7 años haya llevado la base de usuarios registrados a más de 31 millones, distribuidos en 53.537 sitios en todo el mundo y traducido a más de 70 idiomas⁴. Esta inmensa comunidad garantiza así la estabilidad y mejora permanente de la plataforma.⁵

La plataforma MOODLE tendrá en el proyecto dos lugares claramente relacionados: será soporte y a la vez objeto de las actividades de formación.

Esta plataforma ha sido diseñada desde una perspectiva constructivista, por lo tanto presenta una serie de herramientas y una arquitectura que favorecen y alientan el aprendizaje crítico, reflexivo, enfatizando así la idea de que no solo los docentes o tutores de las actividades pueden contribuir al aprendizaje.

Tal como sostenemos en el trabajo presentado en el CLAD del año 2008, “esta resignificación conjunta de la realidad y la construcción de una perspectiva común son especialmente favorecidas por las herramientas de comunicación que MOODLE presenta: desde la participación en foros de discusión hasta la edición conjunta de Wikis o la producción colaborativa de glosarios comunes, MOODLE permite la

⁴ Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Moodle>

⁵ Se pueden observar de manera directa las estadísticas de Moodle en: <http://moodle.org/stats/>

construcción y gestión colectiva de conocimiento, como así también los procesos subjetivos e individuales de aprendizaje, mediante los Diarios de usuario o los Blogs personales.⁶

De todas formas, tal como sostiene el trabajo de Padilla, Ramírez y otros (2007) es importante conocer las diferentes posibilidades que ofrece MOODLE y luego tomar las decisiones que determinarán como ha de ser empleada acorde a las necesidades y objetivos de cada uno de los equipos provinciales. *La calidad de la herramienta no asegura la calidad de los contenidos ni de su uso. De igual forma, es necesario pensar cómo favorecer la implicación de los diferentes tipos de usuarios que se relacionarán con la herramienta.* No es sólo una cuestión de conocimientos prácticos; hay decisiones de gestión y didácticas que tomar de manera objetiva y clara.

4. Caso TELEINAP: la consolidación de un proyecto de e-learning en organizaciones públicas

En el año 2002, el INAP, en colaboración con la Oficina Nacional de Tecnologías Informáticas, desarrolló una plataforma de e-learning basada en HTML. Esta plataforma se utilizó hasta el año 2005, siendo su mayor logro la organización de un curso solicitado por la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación que tuvo como objetivo la presentación del plan estratégico del país para la puesta en marcha del acuerdo de Durban sobre la no discriminación. Esta experiencia contó además con la participación de una becaria investigadora que realizó un estudio de expectativas que permitió diseñar la actividad en función de lo planteado en un taller presencial que sirvió de insumo. En esta experiencia se puso en práctica por primera vez el modelo pedagógico, articulado con la Secretaría de Derechos Humanos y el Consejo Federal de Derechos Humanos. En este sentido, la actividad finalizó con un producto de entidad propia: un documento que estableció la articulación de las políticas para la aplicación del acuerdo de Durban, y que le significó al país una felicitación del Alto Comisionado de Naciones Unidas.

Esta plataforma presentaba diversos inconvenientes: en primer lugar, el trabajo en html, como páginas articuladas, significaba un trabajo arduo y lento para la actualización de los contenidos. Además, no contábamos con un sistema que permitiese gestionar el aprendizaje en términos holísticos, sino que funcionaba como un espacio de distribución de contenidos. En términos de comunicación, se abrieron

⁶ Falivene, Graciela – Martínez Colomer, Ayelén; “Utilización de la plataforma Moodle para la mejora de procesos organizacionales”, CLAD, Buenos Aires, Noviembre de 2008.

listas de discusión para los participantes de los cursos que en ese espacio se dictaron. Las limitaciones eran muchas. ,En el mercado comenzaron a aparecer las LMS de código abierto, gratuitas y que permitían gestionar de manera simple no solo los contenidos, sino las personas y sus recorridos de aprendizaje.

El INAP entonces, en el año 2005, elevó un informe a la ONTI, fundamentando la necesidad estratégica de trabajar con un LMS de código abierto y las ventajas cuali y cuantitativas que eso significaría:

- 1- En primer lugar, permitiría la mejora de la gestión de las actividades, facilitando el trabajo no solo a los administradores, sino, sobre todo, a los docentes y usuarios; pudiendo empoderar a los docentes con la teconología para actuar sin intermediarios.
- 2- El salto cuantitativo en lo referido al alcance de las actividades y los destinatarios. En el año 2005 se dictaron en el viejo TELEINAP 2 actividades con un total de 70 usuarios, mientras que durante el primer año de actividades sistemáticas en TELEINAP –el 2007- basado en MOODLE se implementaron 32 actividades con casi 1200 usuarios.
- 3- La transferencia de la herramienta y de contenidos a contrapartes de la Administración Pública Nacional; permitiendo generar una red de usuarios de MOODLE.
- 4- La utilización de MOODLE, por sus características de simpleza y facilidad de uso, como repositorios internos y externos a otros organismos, para el intercambio y resguardo de información, documentos, comunicaciones, búsquedas, etc. Así, se constituyó como una herramienta de soporte para el trabajo de equipos de proyectos, tanto de formación como de otros temas. En este momento brindamos 13 espacios en la plataforma para el trabajo de equipos.

En primer lugar es importante definir los aspectos organizativos e institucionales de conformación del proyecto. En ese sentido, se creó por Disposición 01 del 30 de septiembre de 2005, el Área de Innovación en la Capacitación, responsable de TELEINAP, donde el Director Nacional del INAP puso en funciones a una Administradora Gubernamental con experiencia en capacitación, planificación participativa y gestión del conocimiento . Las funciones de la Coordinación son las siguientes:

- 1- Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y formación destinadas a sustentar el desarrollo de innovaciones tecnológicas y proyectos de cambio en las jurisdicciones y organismos.
- 2- Promover la realización de programas que incorporen técnicas innovadoras de capacitación destinadas a mejorar la capacidad de desempeño del personal de la administración pública.
- 3- Diseñar y realizar programas de formación de formadores orientados al desarrollo de competencias para la difusión de modalidades innovadoras y participativas de capacitación.
- 4- Intervenir en los procesos de acreditación de la capacitación, de los planes institucionales de capacitación y de los planes anuales operativos que se desarrollen en el marco del sistema nacional de capacitación y que contengan modalidades innovadoras de desarrollo de competencias laborales.
- 5- Coordinar la realización de actividades colaborativas interjurisdiccionales que permitan desarrollar acciones destinadas a potenciar el capital social de las organizaciones mediante el trabajo en red.
- 6- Promover la vinculación con las universidades y facilitar el acceso y la utilización de oportunidades de formación a nivel superior y de postgrado para el personal de la administración pública.

El equipo inicial estuvo conformado por las dos personas que eran responsables de TELEINAP en su etapa inicial, que dependía del área de formación continua. Los perfiles de las personas asignadas eran distintos:

- una de ellas, con formación universitaria en ciencias políticas y experiencia operativa en plataformas LMS, sin formación en aspectos vinculados al proceso educativo y con excelente predisposición para el trabajo mediado por tecnologías a partir del uso habitual de los recursos de internet;
- la otra integrante del equipo, presentaba un perfil más vinculado con el diseño, con una formación básica en herramientas de diseño multimedia, en términos laborales fue responsable de un boletín electrónico del INAP y en las primeras actividades de blended learning, en el año 2005 / 2006, organizadas por la Coordinación de Innovación fue la responsable del diseño de los CD's navegables complementarios a

la instancia presencial; además, diseñó la página web de Gestión del Conocimiento del INAP.⁷

A partir de este amplio marco de funciones, hemos podido interactuar con áreas internas del INAP, dependencias de la Secretaría de Gabinete y Gestión Pública y otros organismos de la APN para iniciar un ambicioso programa de formación de formadores.

A fines del año 2006, a raíz de la necesidad de formar en temas de Firma Digital en modalidad e-learning, ante la inminencia de la firma del Decreto de Firma Digital, se decide la instalación de la plataforma MOODLE en un servidor, y se asigna su administración y uso a la Coordinación de Innovación, mientras que el mantenimiento y sostenimiento del sistema quedó a cargo de la ONTI.

El proyecto tuvo en este tiempo de desarrollo diversos hitos que, por motivos diferentes que veremos a continuación, permitieron ajustar y profundizar el enfoque de gestión y el modelo didáctico.

4.1.1 Los primeros pasos

La primera actividad en la nueva plataforma MOODLE fue un curso del procesador de texto Writer solicitado por la Secretaría de Cultura de la Nación, a raíz de la migración de todas las PC del organismo a programas ofimáticos de OpenOffice. La demanda pudo ser articulada con el Foro de Responsables de Informática, que contaba con los contenidos cedidos por la Univesidad de Valencia. En pocos meses, se rediseñaron las actividades y el curso se dictó en el primer semestre de 2007. La tutoría de la actividad estuvo a cargo de un profesional de la ONTI, usuario habitual de la plataforma, por lo cual no fue necesario su formación.

Pero el salto grande en el uso de MOODLE se dio a partir de la estrategia de determinar qué contenidos existentes en el INAP eran factibles de ser virtualizados o qué agentes eran expertos en temas de competencias básicas comunes a toda la APN, y a partir de eso, qué funcionarios internos podrían ser tutores de dichas actividades. Para ello, se realizó un trabajo interareas y a partir del relevamiento, se diseñó un curso de Introducción a MOODLE, donde se presentó la herramienta y se formó en los aspectos técnicos de uso. En paralelo, se fueron trabajando los aspectos didácticos de las actividades, generándose una lógica de trabajo básicamente social y horizontal entre los tutores y el equipo TELEINAP. El curso de Introducción a MOODLE fue dictado por las dos personas cuyo perfil fue descripto anteriormente.

⁷ <https://gestiondelconocimiento.sgp.gov.ar>

Los productos concretos resultados de la actividad fueron 4 cursos: tres diseños nuevos (Procedimientos administrativos para no abogados, Capacitación en las organizaciones públicas y Seguridad en el trabajo, desarrollados por agentes del INAP y de la ONEP) y un rediseño de un curso existente en el INAP (Técnicas para la redacción de informes).

La evaluación de esta experiencia fue altamente positiva por dos motivos: en primer lugar, porque contamos con 4 contenidos que se dictan habitualmente en TELEINAP, y en segundo lugar, y el más importante, porque se reafirmó la intención de formar a los docentes en el uso directo de la herramienta y en el enfoque didáctico. Los resultados demostraron la facilidad y potencial de la plataforma en cuanto a la simplicidad de la socialización en su uso. A raíz de ello se definió, en términos estratégicos, la política de apertura y formación docentes y facilitadores de otras jurisdicciones de la APN, formando en el uso de la plataforma y en el diseño de actividades con enfoques situados, colaborativos y que potencien el uso de Internet.

4.1.2 La conformación de red y la ampliación del equipo de trabajo

En el año 2007 se desarrolló una actividad de formación con el objetivo de generar competencias en la comunidad de práctica conformada por profesionales de las áreas de capacitación de la APN y sensibilizar en la importancia de desarrollar actividades de formación situadas en los procesos o políticas organizacionales. El curso de **“Diseño de actividades de formación en plataforma MOODLE”** fue diseñado por el Área de Innovación y un equipo de profesionales externos, y en él se privilegiaron tres ejes cada vez más relacionados: la importancia organizacional de la gestión del conocimiento, la revalorización del constructivismo social como modelo didáctico y las ventajas que ofrecen las aplicaciones de la Web 2.0, las llamadas “herramientas sociales” presentes en MOODLE, que se presentaron como el medio ideal el trabajo en red y de construcción de comunidad. El objetivo más amplio del curso fue la elaboración colorativa de una **“Guía de Desarrollo de Actividades de e-learning en plataformas MOODLE”**, elaborada y consensuada por todos los participantes.

La actividad, que requirió una dedicación de 200 horas por parte de los participantes, generó como producto final la guía que el equipo se había propuesto, desarrollada en grupos de trabajo y que establece los procesos de desarrollo de un proyecto de e-learning, desde la detección de necesidades de capacitación hasta su consolidación final y puesta en marcha, dando así un marco de calidad en los procesos a las áreas de capacitación de los organismos de la Administración Pública que planifiquen acciones de capacitación en esta modalidad.

Además, en una última etapa de la actividad, se abrió en simultáneo un Aula de Práctica de MOODLE en la plataforma, donde a todos los integrantes se les asignó un rol docente (lo que permite la edición del espacio virtual), y así cada grupo tuvo como tarea el diseño y elaboración de una unidad de contenido con todos sus recursos (foros, links, actividades, bibliografía, etc.), en función de los temas desarrollados para la Guía.

Esta actividad de práctica de uso de MOODLE produjo como resultado una nueva actividad de “Diseño de actividades de capacitación”, escrito y diseñado por los integrantes de la actividad, diferente a la que transitaron como participantes.

Es así entonces como no solo el Manual es usado por el INAP para la formación y generación de competencias de coordinadores pedagógicos, facilitadores, tutores virtuales e instructores internos que se desempeñan al interior del Instituto o en diversos organismos de la Administración Pública Nacional, sino que también se resignificaron la actividad original propuesta por el INAP y la actividad diseñada por los integrantes del curso.

Esta última actividad tiene una gran importancia en el desarrollo del proyecto, porque reafirmó el enfoque didáctico en el cual se estaba trabajando, donde es fundamental la realización de actividades con resultados y/o productos organizacionales útiles, no solo para los participantes sino para otros potenciales actores.

Además, se evidenció la importancia estructural de asociarse con diversos actores de la Administración Pública para la ampliación del proyecto y la democratización de los recursos (conocimiento, tecnología, recursos humanos).

Ambos cursos virtuales continúan on-line como estrategia de generación de competencias e innovación, para la consulta irrestricta de docentes, participantes y otros profesionales y funcionarios convocados por el INAP, de forma tal de poder reutilizar los recursos disponibles en nuevas actividades de formación en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

Ese año también fue importante en términos de conformación del equipo interno. Se sumaron al proyecto tres integrantes, con diversos perfiles, y dos de ellas (una agente del INAP que desarrollaba tareas en otra Área y una persona nueva) fueron formadas en el puesto de trabajo para realizar tareas de administración y gestión de los espacios de aprendizaje, de contenidos y de usuarios. La tercera integrante fue un caso de reconversión laboral, ya que la persona cumplía tareas administrativas en el INAP pero contaba con mucha experiencia en materia de escritura y corrección, por lo cual se sumó al equipo con la función de ser la correctora de estilo de los contenidos de los cursos. Para la profesionalización de la tarea del corrector, de nuestro equipo y de profesionales de otros organismos, se diseñó un curso de “Corrección de estilo de

materiales educativos”, dictado en modalidad e-learning. De esta actividad participaron dos integrantes del equipo: la responsable de la corrección de estilo y una de las nuevas integrantes que tenía formación inconclusa en la carrera de Letras, de forma tal de evitar futuros “cuellos de botella” para la corrección de materiales. El resultado de la actividad fue un Manual de corrección de estilo elaborado por los participantes de la actividad.

La llegada de dos personas más para el desarrollo de actividades on-line redefinió la lógica de trabajo interna frente a dos modelos posibles: uno de producción fordista, donde un mismo proceso es realizado solo por una persona, o un modelo de gestión transversal, donde cada integrante es responsable de un número consensuado de actividades de la plataforma y conoce cada uno de los momentos operativos que implica la puesta en marcha de una actividad. La segunda opción fue la elegida, y en tres meses, con formación en el puesto de trabajo, ambas integrantes estaban plenamente en funciones. Es importante remarcar, de todas formas, que este modelo de gestión no implica la desaparición de roles centrales y que las estrategias políticas y didácticas sean tomadas de manera indistinta por cualquiera de las integrantes del equipo. Las funciones y los roles están delimitados claramente, pero el equipo, al funcionar de manera transversal, conoce cada uno de los procesos inherentes al desarrollo de un proyecto de e-learning y en cuanto a cuestiones operativas, todas están en condiciones de hacer todo, permitiéndonos lograr un aumento sostenido en la cantidad de actividades y usuarios. El desarrollo de la autonomía y el sentido crítico son fundamentales para el desarrollo de un proyecto de estas características.

4.1.3. La consolidación del enfoque didáctico

El siguiente salto cualitativo para la consolidación del proyecto se dio en el año 2008, con el diseño e implementación del **I Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico**, para la generación de estrategias de implementación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Articulado con el CLAD y la Escuela Iberoamericana de Administración de Políticas Públicas, el curso estuvo dirigido a funcionarios iberoamericanos vinculados al desarrollo de políticas y proyectos de GE en sus países, que son los actores que tienen real incidencia para la implementación de la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico en la región.

Tal como sostiene Graciela Silva en la próxima publicación “La Formación en Gobierno Electrónico: Aprender y Compartir”⁸, el desafío formativo principal fue compartir y

⁸ Síntesis de las perspectivas del INAP y de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del COLAM-OUI, se presentarán reseñas de diez (10) experiencias relevantes coordinadas por el INAP. Coordinado por la Dirección de Investigación del INAP.

generar nuevo conocimiento situado y consensado, por tanto se optó por un enfoque pedagógico marcadamente constructivista, que rescatase los saberes y experiencias previas de los funcionarios, para ponerlos al servicio de la tarea colaborativa a realizar. Este mismo enfoque se adoptó durante el proceso de diseño y actualización del Curso: un equipo multidisciplinario de contenidistas expertos en cada una de las dimensiones de la CIGE (política, institucional, ciudadana, normativa, tecnológica, formativa, comunicacional, entre otras) elaboró y actualizó de forma colaborativa, una serie de materiales didácticos que fueron “disparadores” de los aprendizajes que realizaron los funcionarios seleccionados.

Alineados al enfoque didáctico y a las herramientas de escritura colaborativa característicos de la Web 2.0, se constituyeron grupos que crearon, modificaron y editaron contenidos en un espacio *wiki*, bajo la facilitación de los tutores académicos. Los participantes realizaron una corrección cruzada del contenido generado por los grupos a partir de las consignas propuestas por los facilitadores y se integró la producción general en un Wiki – Libro que refleja, desde la perspectiva del administrador público, herramientas, metodologías y actividades adecuadas para la elaboración, implantación y evaluación de programas, proyectos y acciones en materia de GE y SIC, sobre la base de los principios y postulados de la Carta.

Este año el desafío para el área es la ampliación y consolidación de la red. En ese sentido, el proyecto presentado al inicio de este trabajo destinado a la formación de equipos provinciales es la actividad estratégica.

4.2 Mejora de Procesos

Estos años de trabajo con la plataforma MOODLE pusieron en evidencia nos solo sus ventajas en términos de actividades reguladas de formación, sino también su potencial para la mejora de procesos. Tal como se sostiene en el trabajo “Utilización de la plataforma MOODLE para la mejora de procesos organizacionales”⁹, el uso de plataformas de e-learning (LMS) de software libre para la gestión y mejora de procesos está siendo una innovación contextualizada en la sociedad del conocimiento. Esta innovación supera y redimensiona la finalidad de estos desarrollos y permite incorporar la gestión del conocimiento en forma inmediata a diversos procesos organizacionales, sin necesidad de la mediación de complejos procesos técnicos de programación.

⁹ Falivene G., y Martínez Colomer A., “ Utilización de la plataforma Moodle para la mejora de procesos organizacionales”, CLAD, 2008.

Los dispositivos de comunicación y resguardo de la información de MOODLE generan un espacio particularmente óptimo para el desarrollo de procesos, de proyectos y de sistemas de resguardo de información.

En ese sentido, TELEINAP ha alentado el uso de aulas virtuales para llevar adelante diversos proyectos en el cual participan varias personas.

El ejemplo más importante, no solo por ser la primera experiencia en este tipo, sino por la complejidad de la tarea, fue el diseño del curso y de los contenidos del Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico.

El equipo de trabajo estuvo integrado por:

- Una coordinadora general del proyecto quien coordinó el desarrollo del proceso. Además, tuvo a su cargo también el desarrollo de una unidad de contenido.
- Una coordinadora docente: experta en gobierno electrónico, realizó el análisis de consistencia de las primeras versiones de los contenidos.
- Ocho especialistas en los distintos contenidos: fueron quienes desarrollaron los contenidos del curso y quienes también, en la mayoría de los casos, llevaría adelante la tarea de tutor en el CIGE. Los especialistas están radicados en diferentes lugares: Buenos Aires, La Plata, Barcelona y Misiones.
- Una asesora didáctica: fue la responsable de “traducir” a una lógica didáctica las diferentes propuestas del diseño, de los contenidos y de las actividades de evaluación. Responsable también de la consolidación de las Guías de Autor y de Participantes.
- Una especialista de dinámicas participativas en actividades de e-learning: su rol en este momento del proyecto estuvo vinculado a pensar, junto al equipo, la viabilidad de ciertas hipótesis de trabajo en relación a las futuras actividades de evaluación.
- Dos responsables tecnológicos: el rol de las responsables tecnológicas estuvo vinculado a la administración del Aula de Gestión y también al desarrollo del Aula virtual que utilizaría el CIGE.
- Una correctora de estilo: responsable de la corrección de estilo de cada uno de los documentos desarrollados.
- Un diseñador gráfico: responsable de las decisiones en materia gráfica, desarrolló las líneas estilísticas del CIGE.

La puesta en marcha del proyecto, y las características del equipo, requirió un aula de gestión en TELEINAP, donde a partir de la presentación de los avances de cada uno

(contenidos, programa, diseño, actividades de evaluación), y utilizando la herramienta Foros, se fueron trabajando, revisando y ajustando de manera colaborativa cada uno de los documentos que serían utilizados en la actividad (Contenidos, Programa, Guía del Participante, Actividades de Evaluación). Esta forma de trabajar, que de manera presencial hubiese sido poco factible, nos permitió obtener un producto final pulido y coherente, donde primó la gestión del conocimiento para el desarrollo de un proyecto. El aula de gestión contiene todas las interacciones, todos los documentos que se fueron elaborando, todas las versiones y todos los acuerdos; presentándose así un escenario donde la mejora de los procesos de gestión de un proyecto fue central.

A partir de esta experiencia, se implementaron diversos espacios de gestión no solo internos sino externos. Algunas de las experiencias son las siguientes:

- Diseño de las Jornadas de Descentralización del Municipio La Matanza: aula de gestión para el diseño colaborativo de las jornadas con un equipo formado por profesionales del municipio y profesionales del INAP en el marco de una asistencia técnica.
- Foro de Docentes del Taller de Formación de Directivos: espacio de gestión para el diseño de un taller, desarrollado por profesionales de diversas áreas del INAP, y fundamentalmente como reservorio de contenidos y materiales de uso común para la puesta en marcha de la actividad.
- Foro de tutores del curso Técnicas de Redacción de Informes: espacio destinado a los tutores de la actividad para la revisión del material, de los contenidos y del intercambio de estrategias.
- Foros de Tutores: las actividades que cuentan con varios tutores, disponen de un foro, oculto a los participantes, donde van revisando el desarrollo de la actividad, recuperando emergentes para ser trabajados e intercambiando cualquier tipo de información referida a la actividad.

La utilización de TELEINAP para la mejora de procesos organizacionales ha sido una innovación que nos ha permitido consolidar una dinámica de trabajo que prioriza la generación y gestión del conocimiento.

4.2. Difusión del modelo TELEINAP y formación de contrapartes

En paralelo al desarrollo que hemos realizado, el Área de Innovación llevó adelante, a partir de las diversas actividades del Área y de contactos por diferentes y diversos organismos, una política de difusión y transferencia del modelo TELEINAP.

En esa línea de trabajo, hemos asistido técnicamente a diversos proyectos de actividades de formación en modalidad e-learning, en la mayoría de los casos gestionando en TELEINAP las actividades, pero con la meta clara de poder empoderar a las organizaciones para que estén en condiciones de contar con sus propias plataformas MOODLE.

El caso emblemático es el de la Dirección Nacional de Migraciones. En el año 2007 solicitaron la asistencia para el diseño e implementación de un curso de Fraude Documentario para los inspectores del interior del país. De manera conjunta se trabajó en la virtualización de los contenidos con el Área de Capacitación de la DNM y en la formación de una integrante de ese área para la administración del aula en TELEINAP. Luego de haber llevado adelante tres comisiones para agentes de la provincia de Misiones, se planteó la necesidad de dictar la actividad para todos los inspectores del país. Dada la embergadura del proyecto y de la cantidad de usuarios potenciales (cerca de 2500), se acordó el trabajo conjunto para la instalación y desarrollo de una plataforma MOODLE propia de la DNM.

A raíz de ello, se articuló con la Dirección de Sistemas del organismo la instalación en un servidor propio que se articuló con la intranet existente, de forma tal que todos los agentes acceden con un usuario y un password al sistema de gestión interno y a las actividades de formación que se desarrollan en la plataforma.

Esta transferencia fue paulatina y gradual. En una primera instancia de trabajo, se formó al equipo de capacitación en la gestión de las aulas a lo largo de las comisiones que se fueron dictando en TELEINAP de Fraude Documentario.

La siguiente instancia se vio facilitada por diversos factores. En primer lugar, porque la articulación entre el INAP y las áreas intervinientes de la DNM fue sistemática y consensuada. En términos políticos, las autoridades percibieron la potencialidad del proyecto y lo apoyaron en todas sus etapas. Y en segundo lugar, al equipo de TELEINAP se sumó un profesional del área de sistemas con un conocimiento acabado de la plataforma que pudo transferir y asistir a sus contrapartes en todos los aspectos vinculados a seguridad, instalación, mantenimiento y administración de MOODLE.

Además, se alojan en TELEINAP las siguientes actividades articuladas con otros organismos:

- Acceso a la información pública: curso articulado con la Subsecretaría para la Reforma Institucional y Fortalecimiento de la Democracia de la Jefatura de Gabinete de Ministros. Lleva dictadas 2 comisiones.
- Conociendo nuestro Ministerio: actividad de inducción a nuevos agentes del Ministerio de Trabajo de la Nación. El curso fue un diseño realizado por una profesional del área de capacitación que había realizado el curso de “Diseño de Actividades de Formación en Plataforma TELEINAP”. Lleva dictadas 7 comisiones.
- Inducción a Competencias, Gestión por Procesos y Trabajo en Equipo: actividad desarrollada con la Secretaría de Empleo de la Nación, destinada a agentes de las Gerencias de Empleo de todo el país.
- Municipios Saludables: espacio de trabajo del Ministerio de la Salud de la Nación relacionado a políticas sustantivas y específicas del Programa Municipios y Comunidades Saludables donde articulan tareas con los municipios provinciales.
- Protección de Datos y Habeas Data: curso en proceso de diseño articulado con el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.
- Planilla de Cálculo Excel: actividad diseñada por el Ministerio de Planificación de la Nación, destinada a agentes internos del organismo.

Además, se están llevando asistencias técnicas en sus fases iniciales de desarrollo al Área de Capacitación del Senado de la Nación, a la Dirección de Producción Limpia de la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable y a la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia.

La asistencia técnica consiste en la formación de los equipos de trabajo y tutores para la gestión autónoma del espacio de aprendizaje en TELEINAP, y también la colaboración en el diseño de las actividades.

5. Conclusiones

Como conclusiones del trabajo presentado, podemos afirmar lo siguiente:

- contar con un líder del proyecto, con metas claras, planificadas y definidas es central, con capacidad de gestión y de toma de decisiones;
- conformar un equipo de trabajo transversal y con perfiles claramente definidos, que pueda establecer a futuro estrategias de profesionalización vinculante a la tarea y con competencias para el trabajo colaborativo es fundamental;
- la asociación con diversos actores del sistema permite la continuidad en el tiempo, y sostiene y aporta mejoras al proyecto;
- trabajar en pos de la formación de contrapartes para lograr autonomía y calidad en los procesos debe ser un eje motor de las acciones;

- el enfoque de la gestión del conocimiento es un marco particularmente óptimo para un proyecto de estas características;
- el enfoque didáctico situado, colaborativo y constructivista alienta al diseño de actividades significativas con resultados tangibles.
- el apoyo a actividades de formación de procesos sustantivos y/o políticas específicas tiene que ser un eje central para la mejora de las organizaciones públicas.
- acercar a quien tiene el conocimiento específico a la herramienta, en este caso MOODLE, nos permite lograr actividades sustantivas y de calidad, evitando intermediarios ajenos al saber específico.
- la creencia por parte del equipo de TELEINAP de que todas las contrapartes son capaces de hacer y de aprender, en el marco de sus contextos institucionales y sus dinámicas.

Bibliografía

Burgos Daniel, Rob Koper, **Comunidades virtuales, grupos y proyectos de investigación sobre IMS Learning Design. Status quo, factores clave y retos inmediatos**, Open University of the Netherlands, 2005.

Bernal, Wilson Nieto y Rubio Royo, Enrique, **Entorno Web del Trabajador del conocimiento adecuado a las necesidades organizacionales, Intensivas en conocimiento: Caso centros I+D**, 2006.

Documentos preliminares de la **Síntesis de las perspectivas del INAP y de la Red Interamericana de Formación en Gobierno Electrónico (RIF-GE) del COLAM-OUI**, Coordinado por la Dirección de Investigación del INAP.

European E-learning Observation System: Observing, Foresighting and Reporting, **E-learning for innovation: Executive Summary - HELIOS YEARLY REPORT 2007**, en http://www.education-observatories.net/helios/Members/Odin/final_print_executive_summary_2007.pdf

Falivene, Graciela Mónica, “**Cooperación académica en el Programa de Formación de Directivos del Instituto Nacional de Administración Pública**”, Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

Falivene, Graciela Mónica; Silva, Graciela María; **Formación, cambio tecnológico e innovación en organizaciones públicas**, X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.

Falivene, Graciela Mónica; Silva, Graciela María; **La formación de directivos para la gestión del conocimiento en organizaciones públicas**, II Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración.

Falivene, Graciela Mónica; Gurmendi, María de Luján; Silva, Graciela María **El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas. El caso del Sistema de Información Universitaria**. Concurso Internacional Sobre Mecanismos de e-learning para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. CLAD / REDAPP / REIGAP.

Falivene Graciela y Martinez Colomer Ayelén, “**Utilización de la plataforma MOODLE para la mejora de procesos organizacionales**”, Congreso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina, 2008.

González Giralda, Carlos; Gorostiza Murcia, Concepción, “**Tecnologías para la gestión del conocimiento en un centro de i+d**”, 2007, versión digital en http://www.csi.map.es/csi/tecniap/tecniap_2007/Presentadas/Comunicacion_TCO-248-2007AQ.pdf

Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial.

<http://www.bancomundial.org/evaluacion/training/monitoring1.html> 24-07-2008

Kirkpatrick, D.L. **Evaluating Training Programs: The Four Levels** (2nd Edición), Englewood, CO: Berrett-Koehler Publishers, 1998.

Lave, Jean and Wenger, Etienne “**Situated Learning - Legitimate peripheral participation**”. New York. Cambridge University Press. 1991 y Wenger, Etienne

“Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity”. New York, Cambridge University Press. 1998.

Lave, Jeane y Wenger, Etienne. **“Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation”**, Cambridge University Press, 1991.

Logan, Robert, **“The fifth language. Learning and living in the computer age”**, 1995.

Lombardi, Marilyn M., **“Authentic Learning for the 21st Century: An Overview”**, Editado por Diana G. Oblinger, EDUCAUSE ELI Paper 1, Mayo 2007.

López García, Pablo y Sein-Echaluce Lacleta, María Luisa, **MOODLE: Difusión y funcionalidades**, 2005.

López Ojeda, Sebastián; Rubia Mateos, Manuel Jesús; Jáimez Toro, Narciso; Domínguez Vega, Alberto, **“Uso de plataformas e-learning de software libre en innovación educativa”**, Junta de Andalucía, Consejería de Educación, www.juntadeandalucia.es/averroes/actualidad/documentos/jornadas1_2005/plataformas.pdf 20-07-2008

Marrero, Sonia, José C. Nelson, Enrique Rubio, Edgar Carmona, **Los mapas conceptuales los mapas conceptuales para compartir la base de procedimientos y las ontologías en el proyecto suricata**, CICEI-Universidad de Las Palmas de G.C., España, 2006.

Mena, Marta **“La educación virtual como instrumento de la profesionalización de la función pública en América Latina y el Caribe”**, Informe Final – Estudio Subregional América del Sur 1, 2008

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, **La organización creadora de conocimiento**, University Press, México, 1999.

Rojas Blanco, Clara Eugenia; **“Una aproximación al potencial del constructivismo socio – cultural”**, Dialogando con el constructivismo: Visiones y versiones. pág. 78, Colección DINNOVA, 2007.

Sahagún Padilla, Miguel Angel; Bria Ramírez, Marc; Muñoz Justicia, Juan; Pallarès Parejo, Susana; Barrasa Notario, Ángel; Martínez González, Maite; **“MOODLE como herramienta para la formación de postgrado en el contexto del EEES: experiencias en el Máster de Gestión de los RRHH de la UAB”**, Universidad de Extremadura, 2007.

Vygotsky, L.S (1989). **“Obras completas”**. Tomo 5. Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.

Valzacchi, Jorge, **“e-learning TecTimes: La evolución de la educación y la capacitación empresarial”**, publicado en Virtual Educa, <http://www.virtualeduca.org/> 20-07-2008.

Miguel Angel Sahagún Padilla, Marc Bria Ramírez, Juan Muñoz Justicia, Susana Pallarès Parejo, Ángel Barrasa Notario, Maite Martínez González, **“MOODLE como herramienta para la formación de postgrado en el contexto del EEES: experiencias en el Máster de Gestión de los RRHH de la UAB”**, Universidad de Extremadura, 2007.

U. S. Office of Personnel Management, ***A Guide to Strategically Planning Training and Measuring Results***, 2000.

Reseña bibliográfica

Graciela Mónica Falivene

Administradora Gubernamental, Planificadora (FAU-UBA 1987), profesora universitaria en temas de planeamiento urbano. Investigadora, experta en formación activa para directivos, profesionales y comunidades de desarrollo local. Actualmente se desempeña como Coordinadora del Programa de Innovación de la Capacitación de la Dirección del Sistema Nacional de Capacitación del INAP de Argentina. Responsable de la Plataforma Educativa TELEINAP. Coordinadora del Programa de Formación de Formadores en Gobierno Electrónico organizado por el INAP y la Oficina Nacional de Tecnologías de la Información (ONTI) de la Subsecretaría de la Gestión Pública - Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Argentina. Fue Directora Nacional de Capacitación del INAP. Sus últimos trabajos y participaciones en seminarios internacionales y congresos se focalizan en la formación de directivos y la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, y en los desafíos que el Gobierno Electrónico y las TIC plantean a las instituciones de formación y áreas de capacitación del Estado. Co-autora -junto con María de Luján Gurmendi y Graciela María Silva- del trabajo ganador del Concurso Internacional de Ensayos sobre Mecanismos de *e-learning* para Mejorar la Educación a Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. CLAD / REDAPP / REIGAP.

Ayelén Martínez Colomer

Licenciada en Ciencia Política. Universidad de Buenos Aires. 2002. Especialista en e-learning. Desarrolla tareas en el INAP desde 2000, vinculadas a capacitación y nuevas tecnologías. Responsable de Proyecto TELEINAP de Educación a Distancia entre los años 2003 y 2005, ha realizado el Diseño pedagógico de diversos contenidos, como Planificación Estratégica en Derechos Humanos, Formación de Formadores, Defensa del Consumidor, entre otros. Ha sido tutora y facilitadora de experiencias de e-learning llevadas adelante por el INAP.

Especialista en diseño de contenidos. Coordinadora tecnológica de TELEINAP y del Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico, entre otros.

Anexos

1. Tabla de actividades para la puesta en marcha del Área de Innovación en la Capacitación

CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DE LA COORDINACIÓN DE INNOVACIÓN EN LA CAPACITACIÓN												
INAP												
TAREA	meses											
	8-05	9-05	10-05	11-05	12-05	1-06	2-06	3-06	4-06	5-06	6-06	7-06
CRONOGRAMA DE PUESTA EN MARCHA DE LA COORDINACIÓN DE INNOVACIÓN EN LA CAPACITACIÓN												
INAP												
TAREA	meses											
	8-05	9-05	10-05	11-05	12-05	1-06	2-06	3-06	4-06	5-06	6-06	7-06
<ul style="list-style-type: none"> • Conformación del equipo de trabajo de la Coordinación con funcionarios del INAP, diseño de puestos y distribución de tareas • Capacitación de los Coordinadores • Planificación de la puesta en marcha de los cursos • Elaboración de los resultados del taller en el marco de la investigación de marcha sobre 	■											
	■			■	■							
							■	■	■	■	■	■
						■	■	■	■	■	■	■

3. Tabla de Actividades de TELEINAP

Actividades Internacionales				
Nombre la Actividad	Objetivo	Socio estratégico	Destinatarios	Estado
Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico	Acartar las distancias entre los objetivos propuestos y los resultados obtenidos en los Planes de Gobierno Electrónico de la Región, mediante la generación de competencias y conocimientos que apunten a la formulación de estrategias y "operacionalización" de los conceptos, valores y orientaciones contenidos en la Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico.	CLAD	Funcionarios, con nivel universitario, integrantes de equipos nacionales, regionales o locales de desarrollo del Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información en cualquiera de los Estados Iberoamericanos.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos y actividades desarrollados. - Guías del participante y de tutores desarrolladas. - Matriz de evaluación desarrollada. - Se está realizando la corrección de estilo. - Se está realizando el entrenamiento de los tutores. - Aula virtual en desarrollo.
Actividades Articuladas con el foro de Responsables informáticos- ONTI				
Administrador del Sistema GNU/LINUX	Introducir en el manejo básico del sistema GNU/LINUX.	<ul style="list-style-type: none"> - ONTI - Foro de Responsables Informáticos 	Personal de las áreas informáticas con escaso o nulo conocimiento del sistema GNU/LINUX.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos y actividades desarrollados. - Guía del tutor y del participante desarrolladas. - En proceso de revisión de la estructura del curso.
Instalación de Linux	Instalar Linux en un equipo.	<ul style="list-style-type: none"> - ONTI - Foro de Responsables Informáticos 	Personal de las áreas informáticas con escaso o nulo conocimiento del sistema GNU/LINUX.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido y actividades desarrollados. - Aula diseñada.
Laboratorio de Firma Digital	Introducir en aspectos normativos, operativos y técnicos de la firma digital	ONTI	Agentes y funcionarios pertenecientes a organismos públicos, con capacidad de decisión por el puesto que ocupan, sean estos de áreas técnicas, legales u operativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Se han implementado 3 comisiones.
Actividades de Ofimática				
Procesador de textos Writer (OpenOffice)	Que los participantes al terminar la actividad puedan: <ul style="list-style-type: none"> - Manejar los aspectos generales del procesador de texto. - Generar documentos de texto. - Conocer las herramientas presentes en el Writer. 	<ul style="list-style-type: none"> ONTI Foro de Responsables informáticos (contenidos de la Universidad de Extremadura) 	Agentes que utilizan en su jurisdicción OpenOffice como sistema operativo.	Se han implementado 2 comisiones.
Planilla de Cálculos Calc (Openoffice)	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir las competencias necesarias para utilizar este software para crear planillas de cálculo en forma correcta. - Incorporar a las tareas cotidianas la mayor cantidad posible de herramientas informáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> ONTI Foro de Responsables informáticos (contenidos de la Universidad de Extremadura) 	Agentes que utilizan en su jurisdicción OpenOffice como sistema operativo.	<ul style="list-style-type: none"> - Contenidos revisados y corregidos. - Se están desarrollando las actividades / ejercicios. - Guía del participante en desarrollo. - Aula virtual en desarrollo.
Base de datos Openoffice	<ul style="list-style-type: none"> - Instalar y conocer el entorno Openoffice. - Crear bases de datos. - Utilizar formularios, tablas, consultas, 	<ul style="list-style-type: none"> ONTI Foro de Responsables informáticos (contenidos de la 	Personal de áreas informáticas o en relación con bases de datos.	<ul style="list-style-type: none"> - Falta adaptar los contenidos, generar las actividades y desarrollar el diseño. - Falta desarrollar el aula virtual

	informes y fuentes.	Universidad de Extremadura		
Introducción a sistema operativo Windows y Procesador de Textos Word	Proporcionar las herramientas para familiarizar a los participantes en la funcionalidad del sistema operativo y sus aplicaciones, y a trabajar con un procesador de texto con el fin de que puedan aplicarlo en su trabajo y contribuya a mejorar el nivel de desempeño de cada uno de los participantes en la organización.		Está destinado al personal administrativo en general, cuya actividad requiera el manejo de Windows y Word.	Implementadas 2 comisiones.
Procesador de Textos Word Nivel intermedio	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir las competencias necesarias para utilizar este software para crear sus nuevos documentos de texto en forma correcta. - Generar plantillas de los documentos laborales más utilizados por los participantes. - Incorporar a las tareas cotidianas la mayor cantidad posible de herramientas informáticas. 		Este curso está orientado a personal que tenga conocimientos previos de Microsoft Word y que por el tipo de tareas que realizan, deban redactar habitualmente textos administrativos.	Implementándose actualmente la primera comisión.
Competencias Básicas				
Técnicas para la Redacción de informes técnicos	Contribuir a que los participantes sean capaces de redactar un informe técnico comprensible, persuasivo y eficaz, organizando la información y empleando correctamente los elementos formales de la lengua.		Funcionarios responsables de generar informes de materias inherentes a su campo profesional.	Implementadas 15 comisiones.
Procedimientos Administrativos para no abogados	- Incorporar buenas prácticas en las actividades cotidianas relacionadas con procedimientos administrativos.		Profesionales no abogados, no profesionales, mandos medios y operativos de la Administración Pública Nacional.	Implementadas 10 comisiones.
Formación de Formadores Semipresencial	El taller se propone contribuir a que el actual o futuro instructor opere con una gama de herramientas conceptuales prácticas de indagación de demanda, diseño de actividades de capacitación y estrategias para la formación de adultos. En situación de capacitación laboral, reflejadas en el diseño de una actividad de capacitación laboral.		Inscriptos en el Registro de Prestadores del INAP con alta provisoria. Incluye capacitadores que se desempeñan en el ámbito del Sistema Nacional de Capacitación y otros con trayectorias fuera del mismo.	Implementadas 10 comisiones.
Seguridad en el Trabajo	El curso propone un abordaje reflexivo de la ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. De manera tal de identificar distintas situaciones y encuadrarlas según el procedimiento correspondiente a cada situación.		Trabajadores del sector público en general.	Contenidos desarrollados. Actividades diseñadas. En etapa de corrección de estilo y diseño gráfico. Falta formación de tutores.

Formación de Tutores de la DNM	Generar las competencias para el desarrollo de actividades tutoriales en plataforma MOODLE.	Dirección Nacional de Migraciones	Tutores internos de la DNM.	Implementada 1 comisión.
Formación de Tutores de Gobierno Electrónico	Se espera que los participantes logren desarrollar estrategias para el desempeño tutorial y la evaluación de los estudiantes.	SGP – EIAPP	Equipo docente del curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico.	Implementada 1 comisión.
Herramientas para el diseño de Actividades de Capacitación	El taller se propone contribuir a que el actual o futuro instructor opere con una gama de herramientas conceptuales y prácticas de indagación de demanda, diseño de actividades de capacitación y estrategias para la formación de adultos en situación de capacitación laboral, reflejadas en el diseño de una actividad de capacitación laboral.		Inscritos en el Registro de Prestadores del INAP con alta provisoria. Incluye capacitadores que se desempeñan en el ámbito del Sistema Nacional de Capacitación y otros con trayectorias fuera del mismo.	Implementada 5 comisiones.
Competencias Gerenciales				
Comunicación para la acción efectiva	Que los participantes incorporen herramientas que les permitan mejorar la efectividad de sus conversaciones con su equipo de trabajo, con otras personas con las que interactúa al interior de la organización y con los contribuyentes y ciudadanos a los que el organismo presta sus servicios.		Funcionarios que posean como característica en común el hecho de conducir personal o coordinar equipos de trabajo (personal directivo, mandos medios, líderes de proyecto).	Implementadas 2 comisiones.
Diseño de cursos de capacitación en plataforma TELEINAP	Desarrollo una guía que condense todos los acuerdos alcanzados a lo largo de la actividad, destinada a plasmar los aspectos operativos para el diseño y puesta en marcha de actividades a distancia en la plataforma Moodle. Esta guía cuenta con pautas referidas al diseño de contenidos, al desarrollo y uso de recursos multimedia, a la construcción del rol del tutor, al desarrollo de sistemas de evaluación y al uso de la plataforma MOODLE.		Tutores, administradores y/o contentidistas de actividades a distancia en plataforma MOODLE.	Se implementó una comisión, que produjo de manera colaborativa la Guía mencionada en el objetivo. Se resignificarán los contenidos, la Guía y actividades para replicar la actividad, pero en este caso el objetivo será el desarrollo, por parte de cada uno de los cursantes, de un Curso de Inducción a su organismo.
Planificación estratégica	Proporcionar a los participantes un enfoque metódico sobre una metodología de planeamiento estratégico, con el fin de que puedan aplicar la lógica en su trabajo y contribuyan de esta forma a mejorar el nivel de desempeño de la organización.	ONIG	Funcionarios, asesores, mandos intermedios de organismos públicos, con responsabilidad y/o ingerencia sustantiva en tareas de planificación.	- Se están desarrollando los contenidos, las actividades y las guías de los participantes. - El aula virtual se encuentra en desarrollo.
Trabajo en Equipo	- Desarrollar las habilidades para el		Funcionarios que posean como	- Contenidos y actividades

	trabajo en equipo.		característica en común el hecho de conducir personal o coordinar equipos de trabajo (personal directivo, mandos medios, líderes de proyecto).	desarrollados. - Aula en proceso de Diseño.
Seminario de Gestión del Conocimiento en Organizaciones Públicas	Generar un espacio de intercambio de conocimiento, mediante documentos, link y foros de discusión.		Funcionarios, asesores, mandos intermedios de organismos públicos que gestionan recursos.	Implementado y en funcionamiento.
COMPETENCIAS TÉCNICAS ESPECÍFICAS				
Introducción a MOODLE	Que los participantes se encuentren en condiciones de gestionar todos los aspectos vinculados a la puesta en marcha de sus actividades a distancia.		Tutores/administradores de cursos a dictar en TELEINAP.	Implementada 1 comisión y abierta a la consulta de docentes y a quienes gestionan actividades a distancia.
Foro para tutores de técnicas de redacción de informes	Generar un espacio de intercambio para los tutores del curso de técnicas para la redacción de informes.		Tutores de técnicas para la redacción de informes.	Implementado y en funcionamiento.
Aula de prácticas de tutorías	Brindar herramientas de tutoría a los docentes del curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico.		Tutores del curso iberoamericano de gobierno electrónico.	Implementado y en funcionamiento.
Aula de Diseño y Gestión del Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico	Generar un espacio de producción colaborativa de todos los aspectos vinculados al CIGE.		Tutores, autores y editores del CIGE.	En funcionamiento.
Corrección de estilo de materiales educativos	Elaborar colaborativamente una guía de corrección estilística para textos educativos en e-learning.		Agentes que trabajan en equipos en donde se lleva a cabo capacitación a través de la modalidad de e-learning. Se trata de personal con conocimientos o experiencias previas en el ámbito de la redacción de textos.	- Desarrollados los contenidos, las actividades. - Diseño gráfico en desarrollo. - Aula virtual en desarrollo.
Servicios gubernamentales y comunicación institucional: tecnologías, interacciones y contenidos colectivos	Conocer los medios de comunicación y producción de contenidos recomendables en la relación G2C y G2B, sus estándares y buenas prácticas, incluidos los que habilita la Web 2.0. Aprender a utilizar herramientas de diseño y evaluación de sitios web gubernamentales.	Ministerio del Interior - INAP	Responsables provinciales y municipales de áreas ligadas a la comunicación institucional (informáticos, diseñadores, documentalistas, comunicadores, periodistas, etc.).	En marcha la 2ª comisión.

4. Tabla de seguimiento interno de actividades en TELEINAP

Microsoft Excel - planilla de seguimiento cursos teleinap 2008.xls																		
Escriba una pregunta																		
G60 29/12/2008																		
C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
1	ACTIVIDADES PRIMER SEMESTRE 2008			Curso cerrado	Pedir numero de aprobados	Carga comision sai												
2																		
3	CURSO	DOCENTES	CRÉDITOS	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	DIFFUSIÓN A VALERIA CONZI	CARGA DEL PROGRAMA EN EL SAI	APERTURA DE COMISION EN EL SAI	CÓDIGO DE C	CANTIDAD DE HORAS PEDIDAS	PEDIDO DE HORAS CATEDRA	CANTIDAD DE INSCRIPTOS	CANTIDAD DE APROBADOS	ENTREGA DE ACTAS	CERRAR CURSO EN PLATAFORMA	HACER BACK UP	EVALUACIÓN	RESPONSABLE DEL CURSO
4																		
17	Téc. Para Redacción de informes- C 3 - INIDEP	Virginia Fazzolari	50	05-05-08	13 de junio	Sin difusión	ok	age	IN-DC-178	50 x mayo	Age/Ceci	33	13	si		no	SI	
18	Cale	Alicia D'eramo	50	12-05-08	27 de Junio	Directo a Sec. Cultura	Age	Lau	IN-IF-198	87 adptación ejercicio y dictado / marzo	Age	34	23	si	si	si	no	age
19	Curso Iberoamericano de Gobierno Electrónico	Piana/Kaufman/Gasool/Silva, etc.	12/05/2008	agosto	39	CLAD	nop	no	no	Ester	ester	39	32			si	si	age
20	Técnico/a Corrección de estilo	Virginia Fazzolari	120	12-05-08	11 de julio	age - 2/104	ok	age	IN-DC-525	200	Ceci	40	19	si	si	si	si	Age
21	Formación de formadores - C 2	Flood		13-05-08	12 de junio	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	ND	Elisa / Tere	36	18	tere	si		si	Lau
22	Formación de formadores - C 3 - Montes de oca	Elisa Lemos		13-05-08	13 de junio	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	ND	Elisa / Tere	30	6	tere	si			Pau
23	Procedim Administrat para no abogados- C 3	Iris Cidale	70	19-05-08	18 de julio	31-Mar	Pau	Lau	IN-DC-204	70 x junio	Age/Ceci	38	26				SI	Pau
24	Procedim Administrat para no abogados- C 4	Rosana Colomer	70	19-05-08	18 de julio	31-Mar	pau	PAU	IN-DC-383	70 x junio	Age/Ceci	35	21	si	si	si	SI	
25	Téc. Para Redacción de informes- C 4 - Ambiente	Laura Castillo	50	19-05-08	27 de junio	Sin difusión	ok	age	IN-DC-372	50	Magda pidio 50 hs por mayo	37	18	si	si	si	SI	
26	Téc. para redacción de informes- 5 UNNOBA-PUERTOS	Diana Rinaldi	50	26-05-08			pau	pau	IN-DC-394	sin hs	sin hs	37	23				SI	
27	Herramientas para el diseño de actividades de capacitación	Verónica Tomas	40	20-05-08	15 de julio	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	ND	Elisa / Tere	33	16					Marce
28	Aula de de Práctica de Tutoría	Susana Tralbaldo	21-04-08	02/05/2008	20/05/2008	Sin difusión	ok	age	IN-DC-201	no corresponden	no	11	11	si				
29	Formación de Formadores C 4	Cecilia Flood - Elisa Lemos	40	23/06/2008	16/07/2008	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	ND	Elisa / Tere	30	26	si	si	si		Lau
30	Administración de Sistema GNU / Linux	Fernando Pizani	150	23-06-08	03/10/2008	age -	ok	Lau	IN-IF-382	pedidas en 2007		31						
31	TOTAL SEMESTRE: 26 ACTIVIDADES																	
32	2 SEMESTRE																	
33	Formación de Formadores C 5	Cecilia Flood - Elisa Lemos	40	12/08/2008	16/09/2008	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	ND	Elisa / Tere	37	19					Lau
34	Herramientas para el diseño de actividades de capacitación-3	Verónica Tomas	40	11/08/2008	06/10/2008	no nuestro	Elisa / Tere	Elisa / Tere	no	no	Elisa / Tere	56	26					Lau
35	Word 2003 - Nivel intermedio. C 2 APN	Alicia D'eramo		30/06/2008	01/09/2008	Sin difusión	lau	Lau	IN-DC-370	age	age	43	26	age				Lau