

Ponencia “Capacitación *on line* en los puestos de trabajo en el marco de la gestión del conocimiento institucional”

Autor: Dr. Guillermo H. Álvarez

I.- Consideraciones Previas:

Mucho se ha escrito sobre el tema de la utilización de instrumentos de *e-learning* en la formación y capacitación laboral, resultando un tema ampliamente difundido.

En este sentido existen muchos casos de éxito tanto en el sector privado como en el sector estatal. Pueden identificarse experiencias en las que, desde una plataforma *on-line*, se brinda acceso a la formación en temáticas vinculadas a la Administración y la Gestión estatal de la más variada gama y calidad.

Conociendo la existencia de estos antecedentes, el desafío que tomamos desde el Ministerio de Economía fue la incorporación de las poderosas herramientas que ofrece la web 2.0 en torno a la capacitación, para sumarlas a una estrategia de gestión del conocimiento que queríamos comenzar a implementar en la Cartera.

Nos interesó explotar el potencial que ofrecen las herramientas de capacitación *e-learning*, no sólo en cuanto herramienta para la formación laboral, sino, sobre todo, como instrumento de comunicación entre los agentes y de canalización del conocimiento existente en el Ministerio (no siempre disponible para todos).

Capacitar, obviamente, requiere la formulación de determinados objetivos de aprendizaje, la selección de contenidos, la preparación del material de estudio

y la guía y el acompañamiento en la internalización o construcción de ese saber.

Esta secuencia implica la puesta en movimiento de un proceso de organización y distribución de un determinado contenido y, en esa lógica, la estrategia establecida consistió en aprovechar dicha dinámica para recuperar el conocimiento experto existente en el Ministerio, traduciéndolo en cursos de capacitación disponibles para todo el personal del mismo, dictados por los propios agentes que poseen conocimiento sobre los temas abordados y haciéndolo fácilmente accesible desde cada puesto de trabajo.

En esa línea, las actividades de capacitación se plantean en base a una producción interna, destinada a un consumo interno (al menos por ahora), en el cual el bien puesto en circulación es el conocimiento disponible; el capital intelectual propio.

No se trata de una experiencia de capacitación cuya finalidad se limite a la formación en sí misma. Esta última consiste en la parte final de un proceso más amplio y representa la instancia de consumo de un bien: conocimiento. Nos interesa el fenómeno de generación de dicho bien puesto luego en juego mediante la capacitación.

Pueden habilitarse líneas, programas y diferentes modalidades y denominaciones que quieran otorgarse a la formación de los agentes, acudiendo para ello a convenios con instituciones de capacitación, convocatoria de expertos o profesionales reconocidos, o avanzar en tantas de las formas conocidas de instrumentar programas de formación en el sector público que son sumamente valiosas y normalmente abordadas por las áreas

de formación de recursos humanos de alcance provincial existentes en nuestras estructuras administrativas.

En nuestro caso pensamos en utilizar las actividades de capacitación como una oportunidad para construir un canal por el cual hacer fluir una dinámica de gestión del conocimiento organizacional, aprovechando la natural secuencia de creación u organización del saber disponible, su formateo y procesamiento como material didáctico y su distribución con el mayor nivel de penetración disponible.

La definición de los temas a abordar en los cursos de capacitación que se dictan, así como la elección de las áreas responsables del abordaje de los mismos, más la modalidad *on-line* elegida y todo lo atinente a esta actividad, se realiza con el propósito de provocar un proceso de externalización, documentación, distribución e internalización de conocimiento existente en el propio Ministerio.

II.- Gestionar el conocimiento

Partimos de una concepción del gestión del conocimiento que implica un proceso sistemático basado en la capacidad de seleccionar, organizar, presentar y usar la información por parte de los miembros de la organización, con el objeto de utilizar, en forma cooperativa, los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio.

Es interesante en este punto presentar como marco conceptual los componentes básicos del denominado modelo SECI de gestión del conocimiento.

Este modelo desarrollado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi se estructura en torno a la idea de que la creación del conocimiento se dará a través de la conversión entre dos tipos de conocimiento: de conocimiento tácito al explícito y viceversa.

En una explicación apretada, podemos resumir que el conocimiento *tácito* es aquel no es fácilmente visible y expresable, altamente personal, difícil de formalizar y difícil de comunicar o compartir con otros, formado por una construcción subjetiva, intuiciones, corazonadas, así como ideales, valores o emociones. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y la experiencia de cada individuo.

Por su parte, el conocimiento *explícito*, es aquel que puede ser expresado en palabras y números, es fácilmente comunicable y compartido en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

El flujo implicado en la gestión del conocimiento, implica la transformación del conocimiento tácito en explícito, para que luego pueda ser internalizado como conocimiento tácito en otros.

En el modelo de estos autores, el conocimiento se crea realmente cuando estos tipos de conocimiento se convierten entre sí, de uno a otro, comenzando en el individuo y ascendiendo al ámbito grupal; luego al organizacional e inter organizacional, creándose una espiral de conocimiento que produce la innovación no sólo en productos y tecnologías, sino también en procesos y estrategias organizativas.

La conversión de estos tipos de conocimientos se da en cuatro formas:

- *Socialización* (pasa de tácito a tácito): En este caso, el conocimiento se transfiere fundamentalmente por la experiencia. En el proceso de socialización

se comparten experiencias a través de la observación, la imitación, la práctica o a través de discusiones para producir modelos mentales o habilidades técnicas. Es la forma en la que aprende un ingresante o un aprendiz de su maestro o compañero de mayor experiencia: observando, imitando y practicando. Es importante comprender que en este caso el conocimiento tácito de una persona se incorpora como conocimiento tácito de la otra, sin quedar documentado o explicitado para que pueda ser incorporado por terceras personas; se incorpora sólo al conocimiento subjetivo y particular de quien lo recibe.

- *Externalización* (pasa de tácito a explícito): Está asociada a la creación de conceptos. El modelo mental tácito es verbalizado en palabras y frases y finalmente cristalizado en conceptos explícitos. En esta fase los equipos reflexionan en forma colectiva, usando diferentes métodos de razonamiento y transforman conocimiento originariamente tácito en conocimiento explícito y por lo tanto documentado, verbalizado y susceptible de compartir y ser comunicado a terceros.
- *Combinación* (pasa de explícito a explícito): Este es un proceso de sistematización de información y conceptos ya explícitos, en el cual se reconfigura la información existente generando un nuevo conocimiento también explícito. Un ejemplo de esto se presenta cuando se elabora un informe basado en documentos previos, combinando y relacionando partes separadas de conocimiento explícito existente para generar un nuevo conocimiento explícito.
- *Internalización* (pasa de explícito a tácito): La existencia del conocimiento explícito no garantiza su asimilación e incorporación en la estructura mental (pensemos en el conocimiento que muere en las pilas de informes durmiendo en los estantes) y es aquí donde toma relevancia el proceso de la

internalización, pues hasta que el conocimiento explícito no ha sido incorporado individualmente, no es posible continuar el proceso de creación del conocimiento. Esto ocurre cuando un nuevo conocimiento explícito se comparte y es interiorizado por los agentes de la organización, ampliando, extendiendo y modificando su propio conocimiento personal y tácito.

La siguiente figura esquematiza la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito, por medio de su externalización y el pasaje del conocimiento explícito hacia el tácito, mediante su internalización.



Nuestras organizaciones poseen una gran cantidad de conocimiento tácito que no se encuentra externalizado y que por tanto no se halla disponible para su consulta por parte del resto de sus integrantes.

Complementariamente existe también una importantísima cantidad de conocimiento explicitado, que no llega internalizarse ni a sumarse al conocimiento tácito que poseen los agentes en la organización, sencillamente porque no se lo comunica o resulta de difícil acceso.

En estos casos, la información explícita obrante en la organización no llega a internalizarse en sus agentes, transformándose en una información estéril, que no se suma al logro de una organización inteligente.

A esto último podemos asociarlo a dos cuestiones.

- Deficiencias en las actividades de capacitación y formación del personal, no transmitiéndose el conocimiento ya explicitado en normas, manuales, informes, etc.
- Déficits en la explotación de los datos disponibles, al no generarse información que permita conocer mejor, aspectos útiles para la toma de decisiones.

La modalidad más potente para la internalización del conocimiento explícito es sin dudas la capacitación.

Las actividades de capacitación son por lo tanto sumamente relevantes en torno a la externalización del conocimiento tácito y a la internalización del conocimiento explicitado y en esa tesitura abordamos el desarrollo de formación soportada en las herramientas *e-learning* en el Ministerio de Economía.

Esta dinámica se complementa con otra herramienta -que será presentada en otra ponencia de este panel- consistente en la construcción de una enciclopedia *on-line*, en la que se almacena el conocimiento formulado en el marco de las acciones de capacitación. Llamamos a esta última herramienta la Wiki-Economía.

De esta forma, el contenido elaborado para la capacitación se incorpora a la Wiki-Economía para su accesibilidad permanente.

III.- Implementación de la Plataforma de Capacitación:

III.1.- Aspectos Generales:

En lo que refiere a su arquitectura informática, el Ministerio cuenta con una Intranet accesible desde cada puesto de trabajo. Este enlace pre-existente brinda una plataforma, sumamente valiosa, de vinculación y comunicación entre todos los agentes de la Jurisdicción.

Para llevar adelante nuestra experiencia se instaló la herramienta Moodle (software libre) en la Intranet del Ministerio, como plataforma de capacitación para el dictado de cursos *on-line*.

La cuestión planteada fue ¿Por qué no aprovechar la capacidad instalada y el vínculo con la PC existente en prácticamente todos los puestos de trabajo, para encontrarle un nuevo significado: el de aprender a través de ella? No se trata del descubrimiento de algo nuevo, el *e-learning* existe desde hace rato, lo novedoso para nosotros fue traerlo a nuestra organización e introducir en él a nuestros agentes.

Ante la propuesta formulada, la respuesta fue altamente positiva. La experiencia está funcionando como un espacio que motiva a todos: “a ver qué curso nuevo tenemos hoy para hacer”, “¿Cuándo comienza el próximo?”, “sería bueno organizar uno sobre tal tema”. El capacitarnos en el puesto de trabajo empieza a ser accesible, nos conecta con nuestros compañeros del curso, les enviamos mensajes, accedemos a conocimiento ofrecido desde otra área del Ministerio y que resulta de interés. Es todo un tema elegir la foto que van a poner en su perfil y es un clima muy agradable el que se vive cuando se realizan los encuentros en forma presencial en los actos de entrega de certificados.

IMAGEN 1: PLATAFORMA DE CAPACITACIÓN DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA



Los cursos son abiertos a todos. Se decidió no destinar los cursos a segmentos predeterminados. Interesa generar una comunidad de cursantes cada vez más amplia que comparta esta novedad de hacer ejercicios en la PC charlando con sus compañeros de trabajo (a veces se copian, lo que no es muy bueno), compañeros que ahora son “de curso” (aunque en algunos casos sean directores o funcionarios de los cuales dependen).

Para manejar la diversidad, la decisión fue utilizar un lenguaje llano y simple y abordar temas comunes a todos (normas sobre actuaciones administrativas, ley de ministerio, ley de administración financiera, estatuto y escalafón...)

La carga diaria se planifica para que no exceda los 45 minutos o la hora (que obviamente puede ser en cualquier momento de la jornada) y complementariamente se procura que quienes se inscriban no se agobien de

sólo pensar que se incorporan a un curso que los tendrá “cautivos” tres meses.

Los temas se abordan para completarlos en tres semanas como mucho.

Con esta modalidad, hemos visto crecer de un 65% inicial a más de un 80% actual la cantidad de cursantes que cada vez que finaliza una actividad iniciarían una nueva “de forma inmediata” o “en los próximos 15 días”.

La experiencia resultó novedosa para el equipo a cargo de la implementación de esta línea de trabajo y los retos a afrontar fueron los propios de este tipo de emprendimientos:

- Diversidad de saberes y disparidad en la profundidad del conocimiento por parte de los cursantes, sumado a la característica común de ser “inmigrante digitales”, desconocedores de las herramientas de formación *on-line* y por tanto sin experiencia en el uso de las mismas.
- Imprevisibilidad de las situaciones de consultas de los cursantes, si bien la formación no-presencial permite un plus de tiempo para preparar una respuesta ante un tema que requiere algún conocimiento extra.
- Particularidad de la dimensión docente, debido a que en la educación *on-line* este papel en cierta manera no es individual, porque el capacitador pasa a ser un equipo de capacitación y tutoría, dentro del cual se confunden las particularidades de los docentes y se debate en torno a objetivos acordados. Reviste mucha importancia lo interpersonal.
- Relevancia fundamental del acompañamiento al cursante, la respuesta pronta a sus dudas, y el seguimiento y apoyo hasta que logre la comodidad en el manejo de la herramienta y del tema abordado.

La experiencia implicó un significativo esfuerzo para explorar al máximo los aspectos didácticos que pueden utilizarse en las Plataformas on-line.

Considerar la dimensión institucional y social de este tipo de proyectos lleva a plantear el objetivo de llegar a cada puesto de trabajo, lo que sumado al perfil 2.0 de las herramientas de trabajo, permite que el cursante pueda comunicarse con agentes de otras oficinas generando una comunicación en muchos casos fluida y un clima altamente positivo que, entre otras formas, se expresa en un reconocimiento al esfuerzo de la Gestión por acercar a cada agente la posibilidad de formarse (más aun luego de prolongados períodos sin ofertas en ese sentido).

La experiencia se enrola en principios como la capacitación en el puesto de trabajo, en el horario de trabajo, en forma gratuita, entendiendo como una obligación de la Administración la de acercar a cada agente el conocimiento que necesita para desempeñar su función.

La ponderación y elaboración del plan de acción contempla la consulta y participación de los cursantes y de las autoridades de cada una de las distintas áreas en las que se estructura el Ministerio (estas últimas se reúne periódicamente en un Comité conformado a dicho efecto, que abordaremos más adelante).

III.2.- Pasos realizados

Las actividades de capacitación se iniciaron en noviembre de 2009, con un curso corto y limitado a un grupo reducido que permitió evaluar las potencialidades de la herramienta de formación on-line y la evaluación de la misma por parte de los cursantes.

Este primer curso se dictó para 14 agentes (secretarias privadas de los funcionarios del Ministerio). Se les pidió una evaluación y los resultados fueron excelentes, a la vez que pidieron nuevos cursos.

En abril de 2010 se amplió la experiencia a un grupo de áreas expresamente invitadas, que permitió la incorporación voluntaria de 67 agentes al uso de la Plataforma en línea. Éstos aprobaron exitosamente las actividades y evaluaron de forma sumamente positiva a la Plataforma y al contenido del curso dictado.

Se consideró necesario, a esa altura, conformar un espacio de trabajo con los Directores Generales de las distintas áreas en las que se organiza el Ministerio, para evaluar y conversar respecto al contenido de los cursos a dictar y a la estrategia de crecimiento de la experiencia.

Como resultado de esto se constituyó formalmente un Comité de Gestión del Conocimiento ministerial. Se llamó de “gestión del conocimiento” y no sólo de capacitación, porque además de la formación permanente se planteó el desarrollo de otros instrumentos vinculados a la administración del conocimiento jurisdiccional (como la elaboración de una enciclopedia on-line para la Jurisdicción y la evaluación de otras herramientas como los tableros de comando y las comunidades de práctica, que permitan potenciar el uso de conocimiento existente, pero no siempre disponible, en el Ministerio).

Se planteó la necesidad prioritaria de hacer crecer la base de cursantes; esto es, la cantidad de agentes que tuvieran la experiencia de hacer una actividad en la Plataforma Moodle, de modo de eliminar la “brecha informática” que pudiera existir entre los distintos agentes del Ministerio respecto al uso de este tipo de herramientas.

Con ese propósito se amplió la convocatoria, en torno a la realización de una tercera y una cuarta actividad, en la que se registraron 107 cursantes.

Al mismo tiempo se comenzaron a definir temas para los nuevos cursos, surgidos de las prioridades definidas por el Comité y de los pedidos realizados por los egresados de los cursos ya efectuados.

Se conformó un Registro de Postulantes a Capacitadores en el cual se inscriben los agentes ofreciendo su tiempo para la preparación de cursos en diferentes temáticas de su dominio.

La elaboración del material de apoyo para los cursos se efectúa con la dedicación *part-time* de agentes de las áreas con competencia en el tema a abordar en cada curso, más dos agentes dedicados a revisar y estandarizar el formato del material.

Para fines del 2010, ocho agentes del propio Ministerio se han desempeñado en el rol docente y tres más como tutores para asistir en el uso de la Plataforma.

Las PC utilizadas para cursar son las mismas que se disponen en cada puesto de trabajo.

En el marco del Comité se establecieron los siguientes propósitos:

En lo organizativo	<ul style="list-style-type: none">- Consolidar y extender el uso de la Plataforma de Capacitación bajo modalidad <i>e-learning</i> del Ministerio.- Conformar un plantel de capacitadores provenientes del mismo Ministerio.- Desarrollar una base documental con el material de formación que gradualmente se elabore en torno a los cursos a dictarse.- Robustecer la Wiki-Economía en su contenido conceptual y sobre
---------------------------	---

	<p>procedimientos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar vínculos con instituciones formadoras y sindicales que sumen sus esfuerzos a favor de los puntos precedentes.
En lo formativo	<p><u>Formación en competencias básicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Se persigue la formación en conocimiento y aptitudes indispensables para los distintos niveles de desempeño del Ministerio. <p><u>Capacitación específica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación vinculada a requerimientos puntuales de los organismos. - Capacitación vinculada a procesos rediseñados o a actualizaciones normativas. - Capacitación en el uso de la plataforma asociada a la Wiki-economía.
En lo profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Certificar la formación impartida a favor de las estrategias de instrumentación de la carrera de los agentes del Ministerio de Economía. - Brindar amplia accesibilidad a la Wiki-economía como plataforma para consultas de apoyo para la tarea diaria.

III.3.- Lecciones aprendidas:

Tratándose de la primera experiencia de capacitación on-line desarrollada por el Ministerio, se rescata la enorme potencialidad de esta modalidad, el altísimo nivel de penetración en cada puesto de trabajo y la comodidad para el acceso al conocimiento ofrecido en los cursos (señalado en todos los casos por los cursantes).

A partir de la experiencia realizada hasta este punto se fueron desarrollando algunos criterios de trabajo que básicamente tienen que ver con lo siguiente:

- Los cursos deben ser cortos en su duración (tres semanas como promedio).

- Las actividades diarias no deberían requerir a los cursantes una dedicación superior a una hora.
- Los temas deben desarrollarse en un lenguaje accesible, respaldado con ejemplos operativos o cercanos a la realidad administrativa.
- La participación debe ser voluntaria, en horario y lugar de trabajo y gratuita, reconociéndose su valor para la carrera administrativa.
- La revisión de los conceptos dados en los cursos se realiza periódicamente con actividades de autoevaluación que apuntan a la verificación de la comprensión de los textos. Esto se complementa con foros de consultas para evacuar las dudas que puedan surgir y permitir el intercambio de experiencias.

Los agentes demandan principalmente formación en temas muy cercanos a la realidad administrativa del Ministerio, a la normativa que regula su accionar (presupuesto, personal, control externo, etc.), al conocimiento sobre lo que se hace en las distintas áreas y al manejo de sistemas y herramientas informáticas.

En el marco del Comité conformado, se acordó que los primeros cursos se focalicen en aspectos y conceptos generales, niveladores y descriptivos del funcionamiento ministerial, para luego abordar temáticas puntuales.

En función de ello, en esta instancia de la experiencia, los temas no están dirigidos a niveles específicos (operativos – medios – superior) sino a todos y vinculados a conceptos y competencias transversales.

III.4.- Aspectos potentes y críticos:

Aspectos potentes	Aspectos críticos
<ul style="list-style-type: none">- Disponibilidad de una excelente herramienta de trabajo on-line, sumamente amigable (Moodle)- Respaldo de la conducción política- Altísimo nivel de adhesión de los agentes y de participación en los cursos- Entusiasmo y agradecimiento de los agentes por poder acceder a la formación sin costos, en el horario de trabajo, en su mismo puesto de trabajo- Interacción positiva entre los agentes en los espacios de foro y en los trabajos en equipo- Validez de las certificaciones para la carrera administrativa- Generación de material para los cursos que documenta de forma didáctica conocimientos valiosos para el funcionamiento del Ministerio	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para la elaboración del material de estudio (hay mayor disposición para tomar cursos que para dictarlos y consecuentemente mayor demanda que oferta)- Apatía en determinados puestos que adhieren desde el discurso pero no reflejan esto en acciones concretas- Expectativas de remuneración económicas en determinados agentes con expectativas por desempeñar un rol docente- Desconocimiento y temores para animarse a realizar una actividad on-line en determinados agentes- Aprovechamiento de la modalidad no presencial para copiar trabajos realizados por otros (interés por el certificado antes que por aprender)

IV.- El Comité de Gestión del Conocimiento Ministerial

Para asegurar un proceso sistemático de selección, organización, presentación y uso del conocimiento implicado en el accionar de los organismos ministeriales, permitiendo el uso en forma cooperativa de los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio, se impulsó la conformación de un Comité de Gestión del Conocimiento Ministerial.

Este Comité quedó institucionalizado mediante el dictado de la Resolución del Ministerio de Economía N° 335/10. Actúa como espacio de trabajo para definir y asegurar avances significativos en el desarrollo de actividades de documentación y publicación de conocimiento en plataformas como la Wiki-economía y en la formulación y coordinación de actividades formativas, en torno a una planificación ordenada de los temas a abordar a través de la Plataforma *e-learning* del Ministerio.

Se integra con referentes de las áreas en la que se estructura el Ministerio. La coordinación general del Comité se encuentra a cargo de la Subsecretaría de Gasto Público. La coordinación técnica del Comité se encuentra a cargo de un nuevo espacio constituido en el Ministerio de nombrado de Desarrollo Administrativo, dependiente de la Subsecretaría de Gasto Público.

Las funciones generales del Comité son las siguientes:

- Impulsar el desarrollo de acciones tendientes a la documentación de la información referida a los principales procedimientos administrativos, conceptos y áreas ministeriales, con el objeto de utilizar en forma cooperativa los conocimientos basados en el capital intelectual propio, para desarrollar las aptitudes organizacionales.
- Impulsar la utilización de los aplicativos informáticos que permitan la accesibilidad en línea a la información generada por las distintas áreas, así como formar un conjunto de agentes capacitados en la utilización de las aplicaciones (para su actualización o consulta).
- Establecer el plan de capacitación permanente en plataforma *e-learning*, sus modificaciones y alcance.

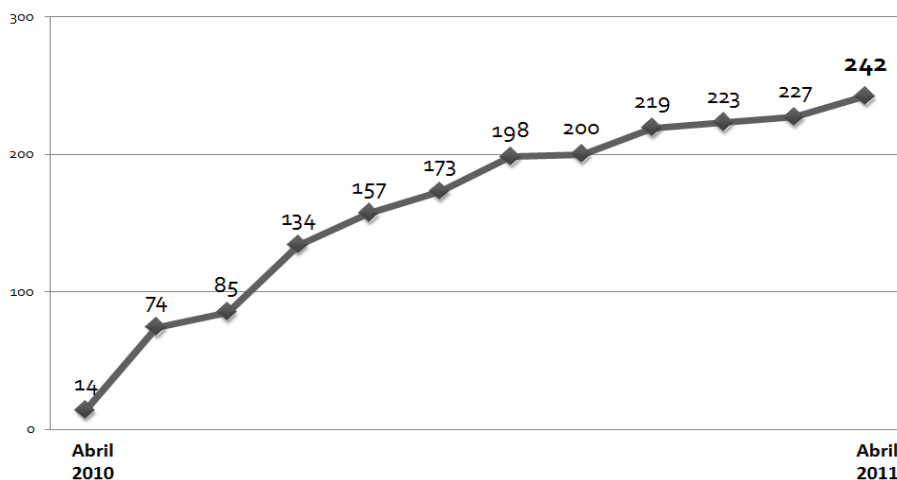
- Aprobar los programas específicos de los cursos a dictarse y sus actualizaciones, así como la nómina de docentes vinculados a los mismos.
- Evaluar anualmente las acciones de gestión del conocimiento y sus avances, así con la evolución del plan de actividades definido, propiciando las adecuaciones y mejoras necesarias.
- Aprobar normas operativas.
- Ordenar todo lo relativo a la elaboración de certificaciones para los cursantes y docentes.

Una línea complementaria a la capacitación y al desarrollo gradual de la Wiki-Economía, consiste en comenzar a explorar la construcción de indicadores que recuperen la información jurisdiccional como soporte para la toma de decisiones. En este sentido, existe una primera experiencia (iniciada en 2009) vinculada con la construcción de un Tablero de Comando para el área de Contrataciones y Gestión de Bienes. Hoy se trabaja en un Tablero para el área de Gasto Público.

VI.- Avances en cifras:

El 2010 arrojó resultados sumamente positivos en orden a los objetivos propuestos. Algunos números que arrojó el 2010 sumado a los meses transcurridos del 2011 se presentan a continuación:

Evolución de Agentes Cursantes en la Plataforma *on-line*



- **242:** agentes del Ministerio que han participado de los cursos ofrecidos (63% del personal total del Ministerio). Cada nuevo curso repetía agentes de cursos anteriores, sumando nuevos que por primera vez participaban en la Plataforma. La curva precedente muestra el incremento de dichos agentes nuevos en cada curso.
- **698:** egresados de cursos dictados en la plataforma *on-line*. Esto implica que los 242 agentes registrados han repetido su participación en más de un curso, superándose así los 690 cursantes a abril 2011.
- **12:** Es la cantidad de cursos dictados a abril 2011.
- **13:** Es la cantidad de agentes del Ministerio que se han desempeñado como docentes de sus compañeros de trabajo, compartiendo el conocimiento disponible. A esto se suman los **3** agentes del Equipo de Desarrollo Administrativo con funciones de tutoría. Por su parte **12** agentes más se han inscripto en el registro de postulantes a docentes, esperando para participar *ad-honorem* de actividades de formación futura.

- **99%:** Es el porcentaje de respuestas de los cursantes que califican a la Plataforma de Capacitación como Muy Buena (73%) o Buena (26%). El 1% restante la calificó como regular.
- **98%:** Es el porcentaje de respuestas de los cursantes que califican el contenido del curso sobre el Ministerio como útil a su formación laboral. El 2% restante lo califica como que le ha servido parcialmente para su formación laboral. Este dato corresponde a la evaluación del curso sobre el Ministerio de Economía, su organización y funciones.

VI.-Información sobre los cursantes

Como resultado de las encuestas realizadas a la finalización de cada curso, surgen listados de temas priorizados por los cursantes para ser tenidos en cuenta en la formulación de las futuras actividades de formación.

El crecimiento de la base de agentes cursantes ha sido planteado como un proceso gradual que permita la maduración de la Plataforma, el acompañamiento y la asistencia adecuada a quienes se vayan incorporando paulatinamente a esta modalidad (como alumnos o docentes) y la preparación de los materiales de estudio de modo de hacerlos accesibles y adecuados para quienes necesitan y se interesan por el contenido de los mismos.

En esto es importante señalar que la base de cursantes es esencialmente heterogénea, abarcando, un mismo curso, agentes con niveles formales de educación que van desde el secundario hasta el postgrado universitario, con niveles jerárquicos que abarcan desde un ingresante hasta un director general, con perfiles de ordenanzas hasta equipos de profesionales formados en la

formulación de proyectos con financiamiento internacional; agentes que poseen sólo meses de antigüedad en la Administración y otros que se encuentran a meses de jubilarse y, finalmente, agentes que se encuentran familiarizados con el manejo de herramientas informáticas, junto a aquellos que (en su enorme mayoría) realizan por primera vez una experiencia de uso de su PC para capacitarse.

Si bien esta diversidad podrá abordarse más adelante mediante cursos focalizados con destinatarios específicos, la decisión en esta instancia es el tratamiento de temas que hacen a competencias transversales y, asimismo, provocar el acceso amplio a la experiencia de formarse en un entorno *e-learning* en el puesto de trabajo.

Estas consideraciones, referidas a la composición heterogénea de la base de cursantes en cada actividad propuesta, otorgan un valor mucho más importante a los altísimos niveles de aceptación de la Plataforma y a la satisfacción manifestada con relación al contenido de los cursos, que registran las encuestas.

Para concluir creemos importante rescatar algunas afirmaciones que resultan sintetizadoras y demostrativas de la opinión de quienes se encuentran participando de esta experiencia:

Resumen de opiniones vertidas por los cursantes:

Curso: "Introducción al Rediseño de Procesos Administrativos (1era Edición)":

- Lo que más destaco de esta modalidad de trabajo es la utilización de métodos informáticos que muchos agentes de la administración desconocen y la posibilidad de contactarnos *on-line* aun con compañeros con los que nunca hablamos.

- Es una excelente alternativa para aprender, disponer de nuestro tiempo y no cortar necesariamente con horas fijadas momentos de trabajo, que puede llegar a coincidir con tiempos muy ocupados. Gracias por la atención a las preguntas, la disposición a ellas y oportunidad para incorporar conocimientos.
- La verdad muy buena la modalidad, no creía mucho en esta forma, pero estoy muy entusiasmada con seguir haciendo estos cursos. Muy buena predisposición de los docentes!!!!
- A mi modo de ver se está generando una nueva cultura para socializar la gestión del conocimiento de un modo ameno y fácil.

Curso: "Introducción al Rediseño de Procesos Administrativos (2da Edición)":

- Mi opinión con respecto al curso, lo he visto muy interesante, ya que he incorporado conceptos y herramientas, acordes a mi trabajo. Y con respecto a la modalidad, en realidad, nunca he tomado cursos bajo esta modalidad y lo considero EXCELENTE! Y MUY EFECTIVO, ya que podemos hacerlo administrando nuestros tiempos y horarios, con actividades de autoevaluación que favorecen la comprensión y con la posibilidad de contar con profesores especializados en los que están siempre acompañándonos.
- Me parece muy apropiada la realización de capacitación utilizando esta modalidad, ya que facilita el acceso a todos los empleados de la administración que desean incrementar sus conocimientos.
- Es un método adecuado para permitir la capacitación desde los lugares de trabajo y en los tiempos laborales.

Curso: "Nociones Básicas sobre el Estado y la Organización Administrativa en la República Argentina" (1era Edición)":

- El curso fue muy bueno, sobre todo porque generó debate entre los compañeros y la inquietud por la temática desconocida para la mayoría. Creo que la modalidad es la

adecuada por su carácter flexible que permite organizar cada uno sus tiempos y que más compañeros realicen el curso.

- El cursado *on-line* es interesante ya que lo realizamos en los momentos que consideramos apropiados, sin tener que cumplir horarios y además, estos cursos nos suman conocimientos y refrescan otros que estaban olvidados. Nos mantienen activos.
- Realmente me gusta mucho la modalidad de los cursos y en mi opinión considero que es ¡Muy bueno tener esta posibilidad ya que nos permite adquirir conocimientos generales que no son estrictamente referidos al Departamento en el cual nos desempeñamos, además siempre es necesario tener una visión amplia del contexto en el cual nos desarrollamos.

Curso: “Régimen General para las Actuaciones Administrativas” (1era Edición):

- El Curso me pareció EXCELENTE, SUPER UTIL Y APLICABLE para mi trabajo (estoy en Mesa de Entradas de la Subsecretaria de la Función Pública) y me ha ayudado a esclarecer y he aprendido mucho. Y la modalidad, como ya dije en el curso anterior, me parece una metodología MUY BUENA, porque se adecua a nuestros tiempos y los profes siempre atentos a las consultas planteadas. Gracias por implementar este sistema de cursos!!!!
- El curso es excelente, muy didáctico, ameno, aplicable a mi trabajo cotidiano. El cursado on line es muy positivo, ya que nos permite hacerlo desde nuestros puestos de trabajo y sin horarios preestablecidos
- El contenido me pareció muy interesante y útil, hace pocos años que trabajo en la Administración Pública y no tenía mucho conocimiento del contenido brindado en el curso
- Ha resultado una experiencia nueva para mí, que me satisfizo plenamente. Me agrada mucho la modalidad adoptada, ya que posibilita adecuar el estudio a las disponibilidades horarias resultando compatible con los tiempos disponibles por el alumno

- Me parece interesante el tipo de modalidad adoptada para estos cursos. Una de las ventajas que veo, es que los agentes no deben estar ausentes físicamente de sus lugares de trabajo
- Muy interesante!, el curso fue breve pero preciso, las definiciones claras, a mi entender los contenidos realmente interesantes para poder tener una noción general del Trámite Administrativo. Felicito a los profesionales que lo han dictado
- Fueron cursos rápidos, necesarios, útiles y adecuados.

Curso: “Ministerio de Economía – Organización y Funciones” (1era Edición):

- El curso ha sido muy interesante, claro, preciso, útil, nos ha enseñado de manera impecable el accionar de la administración. Agradezco a los profesionales éste aporte.
- Este curso nos permitió tener una aproximación global a conceptos básicos y generales sobre el funcionamiento del Ministerio de Economía, y su posicionamiento en la estructura del Estado asumiendo las responsabilidades que le son inherentes. Permitted recordar conceptos y debatir sobre algunos temas que favorecieron el diálogo con los equipos de trabajo diario.
- Me resulta entretenido, familiar, contenedor y con un desarrollo muy claro
- Me pareció muy positivo, sobre todo porque se trata de nuestro Ministerio, y además porque no existe un conocimiento extendido acerca de la Ley 12.510, lo cual debería ser objeto de un mayor estudio por parte de los empleados de Economía
- La temática del curso me resultó muy interesante, porque trabajamos dentro del Ministerio de Economía y pude comprender la magnitud de su accionar dentro de la estructura orgánico-funcional del Poder Ejecutivo. La modalidad online es muy accesible y permite administrar los tiempos dedicados al estudio del material
- Excelente. Una ocasión de capacitación inmejorable!
- El curso fue bien desarrollado, el material y las evaluaciones adecuados resultando útiles para ampliar la visión de las Leyes Nos. 12.510 y 12.817 que como área rectora se tiene y refrescar conocimientos adquiridos oportunamente

Posiblemente estas expresiones resulten fundamentalmente gratificantes para quienes estamos comprometidos con esta tarea, pero quisimos traerlas a este trabajo para motivar a quienes deseen emprender una experiencia similar en sus organizaciones, con quienes luego podremos conformar comunidades de prácticas en las cuales intercambiar nuestros aprendizajes y mejores prácticas a favor de una Administración cada vez más eficiente, más inteligente y más humana.

Dr. Guillermo H. Álvarez.

Contacto: galvarez@santafe.gov.ar - ghalvarez67@yahoo.com