

LA UTILIZACIÓN DEL E- LEARNING EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SARHA EN LA CANCELLERÍA

Lic. María Mercedes GARCÍA GHEZZI
Área: Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos

RESUMEN:

Desde el año 2006 la Cancillería Argentina inició el proceso de implementación del sistema SARHA en este Ministerio. Este sistema permite la descentralización de los procesos de administración de los recursos humanos manteniendo actualizada la información de los legajos y la liquidación de haberes. A fin de continuar con esta descentralización en las Representaciones Diplomáticas en el Exterior, se inició la búsqueda de alguna herramienta que propiciara un ámbito de capacitación a distancia. La plataforma educativa Moddle proporcionada por el INAP, se transformó en una herramienta innovadora que posibilitó diseñar y desarrollar el primer curso en la modalidad E-learning en este Ministerio, lo que permitió desde junio de 2010, la capacitación de 150 operadores en 75 Embajadas y Consulados en América, Europa y Asia.

INTRODUCCIÓN

En el año 2006, la Cancillería Argentina inicia el proceso de implementación del **Sistema de Administración de Recursos Humanos SARHA**. Este sistema permite la **descentralización de los procesos de administración de los recursos humanos**, dando lugar a la creación de **Unidades de Registro (UR)**, donde operadores del nuevo sistema informático, son los responsables de mantener actualizada la información de los legajos de los funcionarios y la liquidación de haberes.

Años más tarde, esta iniciativa de descentralización de la administración de los recursos humanos en los organismos de la Administración Pública Nacional, es promovida por Jefatura de Gabinete de Ministros (Subsecretaría de Gestión y Empleo Público) para su implementación en las distintas áreas del Estado. Es por ello que se puede afirmar que la Cancillería se constituye en un antecedente y en el primer Ministerio que adhiere a este modelo de gestión.

A lo largo del proceso de implementación del sistema SARHA, la **Capacitación**, como recurso de la organización, **es la herramienta esencial de gestión** que, enmarcada en el Plan Estratégico de Capacitación (PEC), contribuye al

cumplimiento de los objetivos institucionales vinculados a la implantación del sistema para lograr una gestión más eficiente de los recursos humanos.

Fundamentalmente, interviene y lidera los momentos de descentralización de las Unidades de Registro, pues no solo posibilita la capacitación de todos los operadores en el uso del nuevo sistema SARHA brindando los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el eficaz desempeño de las nuevas tareas requeridas, sino que, como soporte de trabajo, materializa la Puesta en Marcha de las Unidades de Registro tanto en las áreas internas de la Cancillería como en las Representaciones Diplomáticas en el Exterior.

La descentralización de las Unidades de Registro demanda de distintas **modalidades de capacitación**, según los escenarios en los que la misma se desarrolla. De allí que el **Plan de Capacitación** abarca dos etapas bien diferenciadas una de la otra.

En la primera, a partir de mayo de 2008, se capacita en el país, mediante **capacitación presencial**, al personal que debe operar el sistema SARHA, a niveles de unidades de registro y unidades intermedias de control.

A fin de continuar con la segunda etapa de descentralización en las Representaciones Diplomáticas en el Exterior, en marzo de 2010, la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, inicia la búsqueda de una herramienta que propicie un ámbito de **capacitación a distancia**, para lograr en el menor tiempo posible y con mínimos costos para el Ministerio, llevar el sistema SARHA al Exterior.

Interesados en el uso de **plataformas educativas virtuales**, teniendo conocimiento de la existencia de la plataforma **TELEINAP** y habiendo realizado oportunamente la docente responsable de capacitación informática, una actividad para el diseño de cursos virtuales en el **INAP**, se toma contacto con dicho organismo para evaluar la posibilidad de que la plataforma sea accesible a este Ministerio.

El INAP proporciona en forma inmediata la plataforma educativa **Moodle**, que se convierte en la herramienta innovadora que posibilita a esta Dirección el desarrollo del **primer Proyecto Educativo**, en la Cancillería Argentina, bajo la modalidad **E-learning**.

Esta experiencia novedosa para la Cancillería comienza en Junio de 2010, y es el motivo de este trabajo.

A continuación, para que se comprenda claramente cómo se instrumenta la modalidad de capacitación E-learning en el Ministerio, se presenta, en los siguientes apartados, una síntesis de los antecedentes y de las características del sistema, para finalizar con los momentos principales del proceso de Implementación del sistema SARHA.

ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACION

En agosto de 2006, durante la gestión del Canciller Taiana, se celebró el “Acuerdo específico N° 1” entre la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Cancillería Argentina, mediante el cual, dicha Administración transfiere gratuitamente el sistema informático de su propiedad, denominado **SARHA**.

El objetivo perseguido con este Acuerdo consiste, en implementar un Sistema de Administración de Recursos Humanos, de característica descentralizado, en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto.

Para alcanzar tal objetivo, se creó un Comité Coordinador del Proyecto de Implementación del Sistema de Recursos Humanos y Liquidación de Haberes de la Cancillería. Este comité estuvo integrado por funcionarios de las áreas de Recursos Humanos, Administración e Informática que trabajaron conjuntamente en la planificación y ejecución de las actividades necesarias para incorporar en la Cancillería el nuevo “Sistema de Administración de Recursos Humanos”.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA SARHA

El Sistema SARHA es una herramienta integrada de gestión que tiende a ordenar y facilitar las tareas relativas a la administración de recursos humanos, y conlleva a un nuevo modelo de gestión que se sustenta en los siguientes pilares.

- ✓ Integra las bases de datos preexistentes con información de los Recursos Humanos en un único sistema informático.
- ✓ Dispone de una única e integrada Base de Datos, que refleja los datos de la Estructura hasta el historial completo del Empleado, relacionando datos de los Recursos Humanos con Liquidación de Haberes, Salud, Sumarios, Capacitación, etc.
- ✓ Permite el ingreso de la información en el lugar donde se producen las novedades, por eso hablamos de “Descentralización administrativa en el ingreso de las novedades” mediante las Unidades de Registro (UR). Luego existen niveles intermedios de control y convalidación de la información registrada a través de las Unidades Intermedias (UI) y un control centralizado de la gestión, que ejerce la Unidad Central (UC).
- ✓ Permite consultar el legajo electrónico completo de los funcionarios.
- ✓ El ingreso de novedades en tiempo y forma (Casamiento, Nacimiento de Hijo, etc.) impacta directamente en la liquidación de haberes del funcionario.
- ✓ Este nuevo modelo de gestión permite disponer de información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

El inicio de la implementación del sistema SARHA en el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC), se transforma en un antecedente que se alinea con el proceso de optimización y descentralización operativa de los procesos de administración, en particular los relativos a la administración de los recursos humanos. De este modo, la Cancillería se constituye,

en el primer Ministerio que adopta el sistema informático y logra incorporarse a este modelo de gestión y modernización tecnológica de la administración pública nacional.

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA SARHA EN LA CANCELLERÍA

En la Cancillería, el Proyecto de implementación del sistema SARHA se viene concretando a través de diversas etapas. Cada una de ellas, se presenta con características y objetivos propios, y requiere de un conjunto de decisiones específicas para garantizar su cumplimiento.

Las decisiones que se adoptan en cada etapa se sustentan en las particularidades de este Ministerio y de sus recursos humanos, por lo que resulta importante hacer una breve descripción de las mismas para lograr una mayor comprensión de cómo se va desarrollando el Proyecto.

La población que integra el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, está compuesta por:

- ✓ Las autoridades políticas.
- ✓ El cuerpo de funcionarios diplomáticos, que constituyen el Servicio Exterior de la Nación (SEN). El personal del SEN desempeña indistintamente funciones en las embajadas, en las representaciones consulares y en la Cancillería conforme al sistema de rotación que se determina por la Ley N° 20.957 del Servicio Exterior.
- ✓ El cuerpo de funcionarios pertenecientes al Servicio Civil, conformado por personal de planta permanente perteneciente al Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP), personal contratado y pasante. La tarea del Servicio Civil de la Cancillería (que incluye las Plantas Permanente y No Permanente) consiste, básicamente, en ser el soporte profesional de la gestión de los

asuntos de la competencia del Organismo, a cargo del Servicio Exterior. Un subgrupo dentro de este agrupamiento, lo constituye el cuerpo de Adscriptos al SEN que son los funcionarios SINEP que, a través de una capacitación específica, adquieren las competencias que los habilita para prestar funciones en el Exterior.

- ✓ Personal Local: Es el personal que se contrata localmente en cada representación para desempeñar tareas administrativas y de maestranza.

Estimación de la conformación de la población del Ministerio:

- ✓ Autoridades políticas: 14 aproximadamente.
- ✓ Personal Diplomático: 475 funcionarios en el exterior y 492 en el Ministerio.
- ✓ Personal SINEP: 163 funcionarios en el exterior y 443 en el Ministerio.
- ✓ Empleados locales: 1460 aproximadamente.
- ✓ Personal Contratado: 1460 aproximadamente.
- ✓ Representaciones Diplomáticas en el Exterior: 173, entre Embajadas, Consulados Generales, Consulados simples y Representaciones ante Organismos Internacionales.

En rasgos generales se puede mencionar que, en la etapa inicial del Proyecto SARHA, denominada de “Relevamiento, conceptualización y diseño”, se relevaron los procedimientos administrativos vinculados con la gestión de los recursos humanos y la liquidación de haberes, con el fin de elaborar un Informe de Relevamiento que sería el punto de partida para la adecuación, el desarrollo e implementación del Proyecto.

Luego, se llevaron a cabo una serie de acciones necesarias para poder iniciar el proceso de Descentralización de las Unidades de Registro. Entre ellas se destacan las siguientes:

- ✓ Inicio de la adecuación del sistema informático a las necesidades de la Cancillería,
- ✓ Relevamiento, modelización y reingeniería de los procesos administrativos.
- ✓ Depuración de los datos vigentes como consecuencia de la etapa de migración.
- ✓ Transferencia del conocimiento funcional y técnico del sistema para lograr la independencia en la adaptabilidad.
- ✓ Transferencia del conocimiento funcional y normativo a docentes de la Cancillería para iniciar el proceso de Capacitación de los operadores del sistema SARHA.

En los dos apartados siguientes, se desarrollan aquellas etapas donde la capacitación actúa de manera directa, abordando en profundidad, la referida a la utilización de la modalidad E-learning. Finalmente, un tercer apartado está dedicado, específicamente, al diseño del curso.

Implementación del Sistema SARHA en las áreas internas del Ministerio

Es en este momento de avance del proceso, donde la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos (DICAP) es convocada a intervenir en el Proyecto, para que mediante acciones de capacitación, establezca un plan para instruir a los operadores designados para manejar el sistema y poner en marcha las Unidades de Registro creadas en el Ministerio.

Esta Dirección, en articulación con la Dirección General de Recursos Humanos y Planeamiento Organizacional de la cual depende, decide que la modalidad de capacitación más conveniente para llevar adelante la implementación, es la tradicional **modalidad presencial**, que es la que se utiliza habitualmente en las capacitaciones informáticas que organiza y dicta esta área.

En mayo de 2008, se instrumenta la implementación del sistema SARHA en el Ministerio.

Avanzada la implementación en el país, se comienza a pensar en estrategias para llevar el sistema al exterior, y por ello también se decide que los funcionarios diplomáticos y adscriptos al SEN que sean trasladados a las representaciones, realicen un curso de Introducción al sistema SARHA.

Como resultado de la capacitación presencial se puede mencionar que en el transcurso del año 2008, se dictan 19 cursos para operadores de UR y 7 cursos para operadores de UI.

El total de operadores capacitado en este período es:

- 183 operadores de UR, de los cuales, 125 empiezan a trabajar como operadores de UR en el país y, 58, son funcionarios trasladados al exterior.

- 23 operadores de UI, que ponen en funcionamiento las Unidades Intermedias en el Ministerio.

El curso dictado en modalidad presencial, se toma de base para seleccionar y adecuar los contenidos, que dará origen a una nueva capacitación para la descentralización de las URs en el exterior.

Implementación del Sistema SARHA en el Exterior

Empezar a planificar la capacitación exterior, exige a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, repensar la metodología de implementación del sistema y las estrategias didácticas para concretarlo. El modelo presencial, que se utiliza tradicionalmente en las actividades de capacitación desarrolladas en el país, parece no ser la opción más apropiada en este caso.

Esta afirmación se sustenta en que, para determinar la estrategia a utilizar, se realiza, en octubre de 2009, una prueba piloto en el exterior mediante capacitación

presencial. Esta prueba abarca una muestra de tres representaciones en la República Oriental del Uruguay. A partir del desarrollo de la misma, se descentralizan las Unidades de Registro en la Embajada en Uruguay, en el Consulado en Montevideo y en la Representación Argentina ante Mercosur y ALADI. El resultado de la prueba piloto es exitoso. Sin embargo, del análisis de la misma, se puede concluir que los costos y el tiempo que insume cada viaje para replicar la experiencia en todas las representaciones, se plantean, en este caso, como un problema. A los elevados costos que implica el desplazamiento de un equipo docente al exterior, se le suma que el ritmo de instalación del sistema se prolonga demasiado en el tiempo, lo que causa otro problema, porque demora los tiempos de ejecución del Proyecto.

Las autoridades sostienen, por una parte, su requerimiento de que el sistema SARHA se instale e implemente en todas las Representaciones en el Exterior, de forma que el proceso se lleve a cabo en el menor tiempo posible y de manera que los costos sean mínimos.

Por otra parte, requieren del diseño de una actividad de capacitación que responda a esta necesidad de la organización y que intervenga directamente en las innovaciones que se impulsan, provocando un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos y las habilidades de su personal. No se trata de un curso más. El objetivo principal es generar un espacio de trabajo dinámico que posibilite, a distancia, instalar el sistema SARHA y poner en marcha las Unidades de Registro en el exterior.

La tarea encomendada no parece fácil de instrumentar si se toman en cuenta los factores “**distancia**” y “**diferencia horaria**” con las representaciones. La Dirección asume la responsabilidad de conducir este proyecto que se presenta como una **oportunidad** para proponer, por primera vez en el Ministerio, un **proyecto**

educativo de capacitación a distancia, bajo la modalidad **E-learning**, que utiliza las **Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs)** como soporte tecnológico. Considera que es la alternativa más adecuada para cumplir con las expectativas planteadas, dado que estas capacitaciones se realizan en plataformas educativas, instrumentos que permiten diseñar, elaborar e implementar un entorno educativo virtual, es decir, que esté disponible en Internet, con todos los recursos necesarios para cursar, gestionar, administrar y evaluar las actividades educativas.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos afronta así el desafío de diseñar y dictar el primer **Curso SARHA para operadores de UR en el Exterior, en modalidad E-learning**.

Para planificar la implementación del sistema en las distintas embajadas y consulados, esta Dirección, empieza a trabajar en equipo con la Dirección de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Asociadas (DITIC), que es la responsable de atender los aspectos técnicos de la implementación, y que debe determinar cómo instalar el sistema SARHA en los equipos informáticos de las representaciones.

DITIC, establece que el sistema funcione en un servidor de Buenos Aires y que en las máquinas de cada representación se instale un programa de conexión remota que posibilite el acceso al sistema SARHA desde el exterior.

A partir de esta definición técnica y del requerimiento de las autoridades, se comienza a trabajar en el diseño de la capacitación virtual que debe contemplar que la descentralización de las URs pueda efectuarse en un ámbito que:

- brinde los contenidos específicos del curso
- proporcione el acceso a instructivos de instalación y materiales de consulta permanente (manuales, normativa, etc.)

- facilite la instalación de la conexión remota a un servidor de Buenos Aires, en una computadora de la representación integrada a la red interna de la Cancillería
- permita, a través de la conexión remota, el acceso al sistema SARHA – UR, para la actualización de datos y para verificar la impresión de las Declaraciones Juradas que emite el sistema
- posibilite verificar el acceso a SARHA On Line para la consulta de información
- propicie un espacio de interacción, para la resolución de los problemas que se presenten durante la implementación.

Es decir, el diseño tiene que garantizar un espacio de aprendizaje y de trabajo que tenga en cuenta las cuestiones mencionadas atendiendo a:

- el perfil de los funcionarios designados para operar el sistema (Personal diplomático y adscripto al Servicio Exterior de la Nación)
- el manejo que los operadores tienen de los sistemas de información propios del Ministerio
- las grandes distancias que nos separan y que afectan significativamente en las diferencias horarias
- compatibilizar la nueva tarea con las otras que realizan los funcionarios en el exterior
- la diversidad de equipamiento informático y tipo de conexiones a Internet que poseen las representaciones
- la capacidad que tienen los operadores para la resolución de problemas técnicos.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se inicia la búsqueda de distintas plataformas educativas para evaluar si el entorno de enseñanza-aprendizaje, los

recursos didácticos y las herramientas de comunicación que ofrecen, pueden responder a todos los requerimientos de nuestro Ministerio.

Habiendo participado la docente responsable de Capacitación Informática de la primera actividad desarrollada por el INAP, para el diseño de cursos virtuales en TELEINAP, que utiliza la plataforma de código abierto Moodle, se toma contacto con el Área de Innovación en la Capacitación para así evaluar puntualmente la plataforma Moodle y estudiar la posibilidad de contar con el apoyo técnico de dicha área para el desarrollo de nuestra propuesta de formación en la mencionada plataforma.

La evaluación de la plataforma Moodle que proporciona el INAP, resulta la más apropiada, porque además de cumplir con todos los aspectos didácticos y comunicaciones requeridos para el desarrollo del curso, ofrece beneficios económicos para la Cancillería, ya que el acceso es gratuito y no requiere de licencias por máquinas o usuarios.

Tomada la decisión y formalizada la solicitud de acceso a la plataforma TELEINAP en el mes de abril de 2010, se inician los preparativos para el diseño del curso.

En ese contexto, todo el equipo del Área de Innovación en la Capacitación del INAP, brinda a los docentes que dependen de la Dirección de Desarrollo y a los profesionales del área de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Asociadas del Ministerio, el Curso de Introducción al Moodle para que cuenten con las herramientas de diseño del curso. También orientan a los docentes sobre cómo gestionar el curso y a desenvolverse como tutores en el aula virtual. Por otra parte, asesoran permanentemente, a los docentes, en la preparación del material didáctico y en el desarrollo del contenido del curso, cuidando todos los aspectos: formalidades, presentación, diseño intuitivo para el acceso a los distintos recursos,

claridad en la redacción de los materiales. A los profesionales del área de Tecnologías, los ayudan a crear, en la plataforma, el entorno que facilite la instalación de la conexión remota para el acceso al sistema SARHA en el escritorio de las máquinas de la representación. También se prepara la plataforma, para que durante el desarrollo del curso, a través de la misma, se pueda acceder al sistema SARHA como otra alternativa.

El apoyo incondicional del Área de Innovación en la Capacitación permite a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos obtener, como producto la capacitación ofrecida, el **Curso SARHA para Operadores de UR en el Exterior**, listo para ser lanzarlo al exterior.

Empieza entonces, otra etapa donde deben coordinarse diferentes acciones que creen las condiciones para dar inicio a la capacitación E learning.

Para lograr un buen manejo del grupo se decide que la cantidad máxima de participantes sea de treinta y cuatro, considerando dos operadores por representación. De allí que resulta necesario seleccionar las diecisiete representaciones que participarán del primer curso, y que oficiará de prueba piloto. En relación a ello, los criterios que se adoptan son : i) elegir las representaciones de América; ii) con mayor dotación de personal; y iii) que no tengan más de dos o tres horas de diferencia horaria con Buenos Aires. El criterio para la designación de los operadores es que los mismos deben ser elegidos entre el personal diplomático y el personal Adscripto al SEN, que hayan realizado la capacitación de Introducción al SARHA en el país, para que estén más familiarizados con los cambios en la gestión de la administración de los recursos humanos que se viene instrumentando. No pueden operar el sistema SARHA los empleados locales contratados en las representaciones.

Todo lo anterior se formaliza a través de una serie de comunicaciones electrónicas emitidas a las embajadas y consulados por medio del sistema MOVDOC. Este sistema es de uso interno de la Cancillería, y se ocupa del manejo de las comunicaciones formales entre las áreas internas de la Cancillería y entre éstas y las Representaciones en el Exterior. Por la misma vía se informa la nueva modalidad de capacitación que se utilizará para la implementación del SARHA, la fecha de inicio de la capacitación, el cronograma y las pautas a seguir para el comienzo del curso.

Por otra parte, es necesario realizar una serie de habilitaciones y altas de operadores y de unidades de registro, que exigen de un trabajo bien coordinado con el Área de Innovación en la Capacitación del INAP y las áreas SARHA y DITIC de la Cancillería.

Se trabaja coordinadamente con DITIC en los procedimientos a seguir para canalizar los problemas técnicos o con las claves de acceso que pueden presentarse durante la instalación o acceso al sistema SARHA, definiendo qué sectores de DITIC intervienen según cada tipo de inconveniente (Mesa de Ayuda, Soporte técnico a Embajadas, Tecnologías, grupo SARHA).

También se articula con el INAP, cómo proceder ante problemas con el acceso a la plataforma TELEINAP o inconvenientes con los códigos de usuarios y contraseñas.

Hecho todos los ajustes, el 14 de Junio de 2010, se da comienzo a la primera actividad.

Sobre el diseño y desarrollo del curso

Al ingresar al aula virtual, el diseño en pantalla aparece separado en dos paneles. En el panel de la izquierda, de menor tamaño, se visualiza un link de

acceso a la lista de Participantes del curso, un reloj con la hora de Buenos Aires, un acceso al tablón de Novedades, un enlace a Actividades, Mensajes (Correo Electrónico de la plataforma), Usuarios en línea (usuarios que se encuentran conectados), manuales de la plataforma Moodle y el menú Administración desde donde el participante puede acceder a su Perfil y a sus Calificaciones.

En el sector más amplio de la derecha, se presentan semanalmente los temas a trabajar, agrupados por módulos.

Cada módulo incluye una guía para el participante, los materiales didácticos entre los que se podrán encontrar lecturas de carácter obligatorio, lecturas de carácter optativo, presentaciones para ejemplificar algunas operaciones en la plataforma o en el sistema SARHA, actividades para realizar y foros para plantear dudas, inquietudes o comentarios sobre los temas tratados en ese módulo.

Particularmente, en el módulo Presentación (Módulo 0), se muestra:

- un apartado con materiales de consulta permanente (manuales operativos y de procedimientos del Sistema SARHA, instructivo para capturar y subir pantallas al aula)
- un apartado con el enlace que permite la instalación y acceso remoto al sistema SARHA, con su correspondiente instructivo. Una vez descargado el programa en la computadora, el enlace se utiliza para acceder a SARHA desde la plataforma educativa, mientras dure la capacitación. De lo contrario, si se desea trabajar por fuera de la plataforma, se accede desde el ícono instalado en el escritorio de la PC
- un apartado llamado “Espacios de comunicación”, que contiene: un Foro de Novedades, un Foro de Presentaciones, un Foro de Consultas Técnicas, un foro llamado Cafetería y un Chat de Encuentro.

El curso tiene una estructura de cinco módulos. Los cuatro primeros, se desarrollan a lo largo de una semana cada uno, y se corresponden con las cuatro semanas que se dedican al período de capacitación. El quinto módulo se extiende a lo largo de dos semanas y abarca el proceso de puesta en marcha de las Unidades de Registro. Para el período de capacitación se estima una carga horaria de diez horas semanales dedicadas a la instalación del sistema, registro de novedades en SARHA en un **ambiente de capacitación**, realización de las actividades, lectura de materiales, intervenciones en los foros. Para la implementación, se dedican quince horas semanales para la impresión, revisión y actualización de los legajos de los funcionarios y empleados locales de la representación. Se destaca que iniciada la descentralización de las URs, durante este período, se trabaja sobre el sistema SARHA, pero en el **ambiente de Producción**. Por lo tanto, la duración total del curso se estima en setenta horas a lo largo de seis semanas.

En cuanto a las estrategias didácticas, para mantener la dinámica del curso, el equipo docente se esfuerza en acompañar el proceso de aprendizaje y estar presente, ya sea a través de un par de intervenciones diarias en los foros, usando el sistema de mensajería, que sirve para motivar a los participantes y para que sientan que se les está haciendo un seguimiento personalizado y, fundamentalmente, en la devolución a la corrección de las actividades. A esta tarea se le dedica mucho tiempo y esfuerzo, intentado inducir procesos de reflexión sobre la acción para el mejoramiento de las prácticas.

En relación a los materiales didácticos se pone empeño en que los mismos sean claros y accesibles. Se opta por trabajar con documentos en formato PDF, para asegurar el acceso a los mismos, aún en aquellas representaciones con equipamiento desactualizado o con conexiones a Internet muy lentas.

En cuanto a las actividades prácticas que requiere este curso, se aclara que algunas de ellas se realizan en el aula virtual y otras, en el Sistema SARHA - UR (en una base de capacitación), a la que se accede solo desde la computadora de la representación designada para operar en el sistema. En este último caso, para que los docentes puedan hacer el seguimiento de las cargas, se pide a los participantes que se capturen las pantallas que muestran los registros realizados en SARHA y las suban a la plataforma en un documento de Word.

Para la aprobación del curso, los participantes deben haber aprobado las distintas actividades con una calificación mínima de "BUENO". Se solicita, además, el envío a Buenos Aires en un plazo establecido, de todos los legajos de los funcionarios de la representación, actualizados y firmados en carácter de Declaración Jurada.

CONCLUSIONES

Haciendo un balance de esta primera experiencia de E-learning en el Ministerio, se puede señalar que la misma ha resultado exitosa, pues se han cumplido los objetivos que propone esta actividad de capacitación.

Las razones que nos llevan a hacer esta afirmación, se basan en que en todas las representaciones seleccionadas hasta la actualidad en, los participantes se han mostrado involucrados en el curso. Esto se observa en el compromiso con las actividades, la participación en los foros, la utilización de las herramientas de comunicación que ofrece la plataforma y el manejo del sistema SARHA. De allí que podemos decir se pudo cumplir con el objetivo principal de poner en funcionamiento las URs de las representaciones seleccionadas.

En cuanto al uso de la plataforma, se destaca que los participantes demostraron un muy buen manejo de la plataforma y se adaptaron rápidamente al diseño del curso accediendo con facilidad a los contenidos de los distintos módulos.

También queda expuesto que la plataforma resuelve exitosamente la instalación y acceso al sistema SARHA desde las máquinas de las representaciones.

Respecto de algunos factores que se presentaban como obstáculos, como las representaciones que tienen mayor diferencia horaria con Buenos Aires, algunas con escaso equipamiento conectado a la red o que el equipamiento del que disponen se encuentra desactualizado, conexiones lentas para el uso de Internet, situaciones de trabajo imprevistas en las representaciones afectadas, no impidieron, ni el dictado del curso ni la puesta en marcha de las URs. Para manejar estas cuestiones, los docentes solo tuvieron que hacer algunos ajustes sobre la marcha para atender las situaciones particulares. Por ejemplo, fueron más flexibles en las fechas de entregas de las actividades, dando tiempo a que se pudieran resolver los problemas técnicos para que luego, los participantes, pudieran cumplir con la resolución de las actividades planificadas.

Relacionado con el párrafo anterior, se puede mencionar que se apreciaron pérdidas de tiempo importantes para resolver problemas técnicos vinculados a la impresión de las declaraciones juradas que emite SARHA, y que deben ser remitidas a Buenos Aires para incorporarse al legajo del funcionario.

En la descentralización de algunas URs, no fue posible que los dos operadores designados completaran el curso al mismo tiempo, debido a que, o por razones de servicio o porque ellos eran los únicos funcionarios de Cancillería, el curso impactaba sobrecargando el normal funcionamiento de la tarea en la representación. Por lo tanto, se autorizó la puesta en marcha de la UR con un solo

operador, con el compromiso de que el otro, asumiera la responsabilidad de la carga en la siguiente capacitación.

Lo anterior hace reflexionar sobre los criterios de selección de las representaciones que participarán de las próximas comisiones, considerando necesario la adecuación de los mismos. A partir de la cuarta comisión se dará prioridad a la descentralización de Embajadas y Consulados Generales con una dotación de personal mayor a 5 funcionarios de Cancillería.

Resulta importante destacar que el plan de descentralización de URs avanza, inclusive, frente a escenarios impensados en el momento de la planificación de la capacitación. De cara a los mismos, los docentes fueron manejando cada situación particular y los operadores de las representaciones involucradas pudieron continuar con el desarrollo del curso y la puesta en marcha del sistema. A continuación, se menciona solo alguno de ellos a modo de ejemplo: Cambio de Autoridades en el Ministerio, Terremotos en América; Golpe de estado en Ecuador, Visitas presidenciales, Cumbre en Naciones Unidas, entre otros.

Para brindar algunos datos finales, se señala que durante el primer año de capacitación en la modalidad E-learning (junio 2010 a junio 2011), fue posible dictar cinco Cursos para Operadores de UR en el Exterior. Como resultado de este trabajo se han capacitado 150 operadores, dado lugar a la puesta en marcha de 75 Unidades de Registro.

Para terminar, se concluye, que la experiencia adquirida con este curso virtual y la posibilidad de contar con la plataforma educativa TELEINAP, genera la oportunidad de transferir todo este conocimiento al diseño de nuevas actividades de capacitación, para la formación del personal, tanto en el país como en el exterior, sobre otras temáticas de interés de la Cancillería.