



FLACSO
CHILE

FLACSO - CHILE

MAGÍSTER EN POLÍTICA Y GOBIERNO

**LA CAPACITACIÓN A DISTANCIA COMO HERRAMIENTA DE
APOYO EFECTIVA A LA FORMACIÓN CONTINUA.
EL CASO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.**

PROFESOR GUÍA:

SEÑOR JUAN CLAUDIO GONZÁLEZ BASCUÑÁN.

ALUMNO:

SEÑOR CARLOS MUÑOZ BETANCOURT.

MAYO DE 2011

ÍNDICE

•	INTRODUCCIÓN	04
•	CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	07
1.1.	OBJETIVO GENERAL.....	07
1.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	07
1.3.	FORMULACIÓN HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	08
1.4.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	09
1.5.	METODOLOGÍA UTILIZADA.....	10
•	CAPÍTULO II: LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN CONTINUA, ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO CONCEPTUAL	11
2.1.	LA FORMACIÓN TRADICIONAL V/S LA FORMACIÓN CONTINUA.....	11
2.2.	MARCO CONCEPTUAL.....	16
•	CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN A DISTANCIA (E-LEARNING)	19
•	CAPÍTULO IV: LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y SUS ESFUERZOS MODERNIZADORES	22
•	CAPÍTULO V: LA EXPERIENCIA DEL E-LEARNING EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. LAS LECCIONES QUE QUEDARON	29

- **CAPÍTULO VI: FUTURO Y PERSPECTIVAS DEL E-LEARNING.**
CONCLUSIONES Y REFLECCIONES FINALES..... 40
- **BIBLIOGRAFÍA..... 66**
- **ANEXOS..... 68**

INTRODUCCIÓN

Al iniciar este trabajo de investigación, una gran variedad de temas pasaron por mi cabeza, pero ninguno satisfacía mis expectativas completamente, las cuales eran, en lo fundamental, abordar un tema de actualidad que fuese de real relevancia para el desarrollo de toda organización, más aun si esta tiene el carácter de pública.

En conocimiento de que vivimos en un mundo globalizado y competitivo, donde las exigencias ya no solo radican a nivel local sino que también internacional, sumado todo aquello a una sociedad civil mucho más informada y exigente de sus derechos, mi intención fue analizar una herramienta que sea un apoyo efectivo a las organizaciones, en especial para el perfeccionamiento y crecimiento de su recurso más importante: el humano.

Fue entonces cuando me surgió la idea de mirar hacia mi propia organización, la Contraloría General de la República (CGR), lugar donde me desempeño hace ya 10 años, y encarar mi trabajo de tesis a través de una experiencia que se implementó en esta Institución hace algunos años: La capacitación a distancia, o conocida también como e-Learning.

Es así que, a lo largo de este trabajo, me propongo realizar una investigación que permita comprender la importancia de la capacitación a distancia, hacer algunas comparaciones con la capacitación tradicional, conocer con un poco más de detalle la implementación de esta herramienta en la Contraloría General de la República -ya no como teoría sino como una realidad en donde se conjugan ideas, creencias, buenas y malas decisiones-, para terminar explicitando en mayor detalle lo que debiese ser una correcta implementación de esta herramienta, considerando las lecciones de la experiencia en Contraloría.

Pero antes de introducirnos directamente en las diversas materias que nos permitirán entender mejor la realidad de esta modalidad de capacitación, y de su historia en la Contraloría General de la República, he creído importante destacar algunos elementos como introducción al tema.

Es así que, en primer lugar, no podemos dejar pasar la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como capacitación, y lo importante que es medir su influencia dentro de las instituciones.

No es difícil observar que muchas organizaciones que capacitan a su personal, de la más diversa naturaleza, tamaño o giro, no saben por qué ni para qué lo hacen, y simplemente lo hacen porque así lo indican las normas de la institución, por modas, caprichos o por copiar a sus competidores.

La capacitación debería tener un análisis previo para evaluar en qué parte de la organización es necesario mejorar o resolver un problema, o simplemente actualizar la información de todos los días. Esto lo debe analizar, generalmente, la persona encargada de diseñar o seleccionar un programa de capacitación.

Por otro lado, resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo a las necesidades de la organización, ya que no son las organizaciones quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario.

Así también, se debe tener presente la evaluación de los resultados de los programas de capacitación, explorando las formas existentes para evaluarlo.

Si partimos de la base de que no todo lo que se enseña se aprende, y que no todos los participantes en una misma situación de aprendizaje aprenderán lo mismo, la metodología de enseñanza que se seleccione cobra un papel relevante.

Por otra parte, cabe destacar que es necesario asegurarse que lo que se enseñe sea realmente una necesidad de la organización, luego que lo que se enseña sea aprendido, que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. La única forma de asegurarnos que todo esto suceda es a través de una buena evaluación, estudio y análisis antes, durante y después de la implementación de cualquier programa de capacitación en la organización.

Sin embargo, no corresponde afirmar que capacitar al personal y verificar que dicha capacitación haya sido efectiva, sea la solución para todos los problemas de una organización. No son pocos los que pueden pensar eso, pero creo que debemos tomarla como una herramienta más, de gran poder, que puede generar impactos relevantes en una organización.

Finalmente, luego de leer e interiorizarme en el tema, sumado a mi experiencia en esta área por más de 5 años, decidí enfocarme especialmente en la capacitación a distancia dentro de mi actual organización, ya que considero que es la de mayor importancia conocer un poco más de esta modalidad de perfeccionamiento, más aun en la era actual, en donde las tecnologías de la información y el desarrollo de internet están teniendo un fuerte impacto en nuestras vidas.

De esta forma, al elegir un tema más acotado, sin referirme a la capacitación en forma general, sino que considerando particularmente esta modalidad, espero lograr un análisis más profundo y específico, sin adelantarme ni emitir juicio respecto al resultado específico que ha tenido esta herramienta en Contraloría.

A continuación cito una frase que ayuda a justificar mi decisión por este tema:

"Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son áreas claves¹".

¹ (Aquino, J. y otros; 1997)

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.

1.1. OBJETIVO GENERAL.

Analizar el actual nivel de desarrollo de la capacitación a distancia dentro de la Contraloría General de la República, o dicho de otra forma, poder estudiar y visualizar el estado del arte de esta herramienta en la capacitación de los funcionarios de esta Institución, lo que implica conocer los elementos que han favorecido y han obstaculizado su desarrollo, así como sus perspectivas futuras.

Del resultado de lo anterior, trataremos de trabajar una aproximación conceptual que integre aquellos elementos claves identificados en el proceso investigativo, de modo de presentar las ventajas y los desafíos de esta modalidad de perfeccionamiento para la formación continua de los diversos estamentos que conforman la Contraloría General y, de algún modo, aproximarnos de manera muy preliminar a lo que es actualmente la realidad de esta herramienta en la Administración del Estado en nuestro país.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.3.1. Construir un marco y discusión teórica, que proporcionen un lenguaje común y den sustento al objeto en estudio;
- 1.3.2. Presentar el contexto en el que se desenvuelven la Contraloría en la nueva Era del Conocimiento;
- 1.3.3. Describir y caracterizar las acciones implementadas por Contraloría desde el año 2005, producto de su proceso de modernización, en relación a los recursos humanos institucionales, y en particular a lo referido a la capacitación vía e-Learning, a fin de establecer los alcances de la herramienta en estudio;
- 1.3.4. Confrontar experiencias sobre e-Learning en otros áreas de desarrollo de nuestro país, a fin de contextualizar de manera más certera la realidad en esta materia a nivel nacional;

1.3.5. Exponer los elementos fundamentales que pudieran considerarse relevantes en el avance y/o atraso en el desarrollo de la capacitación a distancia en Contraloría, y de algún modo, extrapolar lo que podría ser una realidad en el Estado de Chile;

1.3.6. Exponer las implicancias que la implementación de esta herramienta trae consigo.

1.3. FORMULACIÓN HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Es posible inferir, en base a la experiencia vivida, conversaciones sostenidas, trabajos realizados y algunos estudios efectuados sobre la materia, que la herramienta del e-Learning no ha tenido los grados de desarrollo esperados en Contraloría -considerando las tendencias internacionales y su potencial educativo-, producto de un fuerte -aun- escepticismo respecto a los verdaderos beneficios de esta forma de capacitación, diferente a la tradicional forma de capacitación presencial, y en donde se encuentran presentes y se interrelacionan de manera importante aspectos de carácter cultural, económicos, entre otros.

Hoy por hoy, quienes nos hemos desempeñado en las áreas de capacitación y/o recursos humanos de algunas instituciones públicas, así como lo visto y leído en otras áreas que se interrelacionan con esta materia –principalmente universidades-, es posible observar ciertos factores comunes que nos permiten plantearnos algunas interrogantes más o menos definidas, en relación con esta realidad.

Por ejemplo, y desde el punto de vista macro -la evolución del e-Learning en Chile-, hay que tomar en cuenta dos cosas que creemos son importantes de considerar para el análisis: Por una parte, y de las cosas que juegan en contra del desarrollo de la industria del e-Learning, en Chile, a diferencia de otros países latinoamericanos y con mayor razón europeos o Estados Unidos, es un país que partió bastante desde atrás, en el sentido que no ha tenido cultura de capacitación a distancia antes de la llegada del e-Learning.

Chile es un país donde el paradigma del profesor-pizarrón al frente ha sido por muchas décadas casi absoluto. Con excepción de algunos casos emblemáticos, como fue el esfuerzo importante que desarrolló la Corporación de Televisión de la Universidad Católica de Chile a través del proyecto que ellos denominaron Teleduc, el resto fueron proyectos bastante limitados, incipientes. Lamentablemente hubo algunas situaciones de dolo, muchas iniciativas que buscaban generar utilidades o beneficios económicos sobre la base del engaño y de la limitación de conocimientos que podían tener algunas personas, y estos hechos incluso los hemos visto hasta nuestros días, con características de escándalo en algunos casos -Becas Valech por ej.)².

Hubo que hacer un cambio de paradigma bastante fuerte. Y eso significó que pasaran varios años, durante los que hubo que desarrollar, con altos y bajos, varios proyectos; pero en definitiva hoy sí podemos hablar que en el país hay una mayor preocupación y un interés importante por desarrollar actividades de e-Learning.

Como veremos en el desarrollo de este trabajo, Contraloría no ha estado ajena a esta corriente, por lo que estudiaremos en detalle lo qué pasó y lo qué está pasando actualmente con esta materia.

1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

Considerando la velocidad del cambio, lo cual define como un imperativo contar con una fórmula que permita una capacitación permanente, podemos preguntarnos **¿Es la capacitación a distancia, hoy por hoy, una real y efectiva herramienta de perfeccionamiento que pueda utilizar una Institución como la Contraloría General de la República, y así fomentar la capacitación en los diferentes estamentos que componen su organización?**

Esta pregunta de investigación central nos lleva a hacernos otras preguntas que, esperamos, podamos ir respondiendo en el transcurso de la tesis, tales como el nivel de desarrollo de la tecnología asociada en nuestro país, el nivel de compromiso y de aceptación que existe de esta modalidad entre las autoridades y los funcionarios de la Contraloría, entre otras.

Algunas preguntas directrices:

² <http://www.elperiodista.cl/newtenberg/1916/article-79126.html>

- ✓ ¿Cómo y de dónde surge el concepto de e-Learning en nuestro país?
- ✓ ¿Cuáles son los efectos que produce esta herramienta en el perfeccionamiento de los funcionarios de la Contraloría y, por qué no preguntarse, en el rol del Estado en esta nueva era del conocimiento?
- ✓ ¿Qué acciones ha implementado la Contraloría en pos del desarrollo de esta tecnología?

1.5. METODOLOGÍA UTILIZADA.

El presente estudio se puede clasificar, según su profundidad o alcance, en primer lugar, como un estudio de carácter mixto, es decir, exploratorio y descriptivo.

Exploratorio, debido a que el objeto de estudio, si bien existe una importante cantidad de trabajos sobre la materia, no es abordado en relación a lo que queremos conocer en el presente informe, cual es el nivel de uso y penetración del e-Learning en la Contraloría General de la República. La mayor parte de los trabajos son de carácter internacional, y muestran las ventajas y características más importantes en el uso de esta herramienta, considerando experiencias casi exclusivamente foráneas, o de algunos actores privados en nuestro país –empresas y universidades-. A nivel de su uso en la Administración del Estado chileno, tampoco existe una cantidad importante de material investigativo.

Y descriptivo, ya que se narra la naturaleza y contexto en los cuales se desarrolla el objeto de estudio, lo cual a su vez, la hace situarse como una investigación mixta de carácter cualitativa-cuantitativa.

La recolección de información empleada en el estudio, está basada en la recopilación, lectura y análisis de variados artículos académicos, revistas, periódicos, algunos libros y, fundamentalmente, dada las características de la materia en estudio, en la diversa información obtenida en la web. Asimismo, se utilizarán como fuentes diversos trabajos efectuados, producto del proceso de modernización que se instauró en Contraloría desde el año 2002.

CAPÍTULO II: LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN CONTINUA, ANTECEDENTES GENERALES Y MARCO CONCEPTUAL.

2.1. LA FORMACIÓN TRADICIONAL V/S LA FORMACIÓN CONTINUA.

El mundo tradicional, incluyendo aquí el mundo de la formación educativa, estaba determinado por ciertas creencias de estabilidad y seguridad, que determinaban el quehacer de todos los ámbitos de la sociedad; en este contexto, el conocimiento poseía un valor intrínseco para las personas. Aquellos que poseían un segmento acreditable de conocimiento que se certificaba mediante un documento emitido por una institución de educación superior, tenían asegurado cierto tipo de empleo, un mejor nivel de remuneraciones y por cierto, algún tipo de “status” en la escala social por el resto de su vida.

En el contexto de la formación tradicional, los contenidos de aprendizaje corresponden a aquellos propios de las ramas del conocimiento asociadas al ejercicio profesional; el dominio teórico de dichas ciencias acreditable mediante certificación constituía una garantía válida para el empleador; de la calificación de una persona para ejercer satisfactoriamente un cargo público o de la empresa privada.

En el ámbito de la formación continua, la selección de los contenidos está determinada por la pertinencia de estos con las necesidades del área o negocio a la que pretende servir, entendiendo estas necesidades en un contexto global en el cual, el dominio en la aplicación de los conocimientos seleccionados se transforma en una ventaja competitiva.

Desde el punto de vista de la metodología utilizada para la adquisición de los contenidos, en la formación tradicional están principalmente asociados al método expositivo y eventualmente a la demostración de los fenómenos presentados, con un alto porcentaje de memorización y aplicación conceptual de los contenidos tratados por especialistas. En la formación continua, las estrategias metodológicas se orientan al “saber hacer” y esto desplaza el protagonismo en el proceso enseñanza – aprendizaje, a la actividad del que aprende.

Los inicios del siglo XXI nos enfrentan a una serie de retos y demandas de un entorno caracterizado principalmente por una constante innovación tecnológica y de comunicaciones, un vertiginoso proceso de globalización económica, un sorprendente dinamismo del conocimiento y de acceso a la información.

Este nuevo escenario ha generado cambios universales en el mercado laboral y la fuerza de trabajo, que se encuentran presentes con diferente intensidad en muchos países del mundo, donde amplios sectores económicos se enfrentan a una reconversión masiva para hacer frente a la aceleración de los cambios tecnológicos; las nuevas tecnologías destruyen unos empleos y crean otros, pero transforman la manera de ejercerlos; la mayor creación de empleos se produce en el sector terciario y el trabajo independiente adquiere una importancia creciente.

Uno de los fenómenos más relevantes del mundo contemporáneo es el inusitado valor que ha adquirido el saber, como condición indispensable para el desarrollo de los pueblos. Según Toffler³, vivimos en una sociedad del conocimiento, caracterizada por que la base de la producción son los datos, las imágenes, los símbolos, la ideología, los valores, la cultura, la ciencia y la tecnología.

El bien máspreciado no es la infraestructura, las máquinas o los equipos, sino las capacidades de los individuos para adquirir, crear, distribuir y aplicar creativamente, responsable y críticamente los conocimientos, en un contexto donde el veloz ritmo de la innovación científica y tecnológica los hace rápidamente obsoletos.

Estos cambios que caracterizan nuestro entorno nos llevan a replantear las competencias adquiridas para los sistemas de trabajo y a proponer innovadores requerimientos profesionales que satisfagan las nuevas necesidades, ya que la modificación de las relaciones globales y el impacto de una avasallante tecnología determina también el concepto de “formación” y los parámetros para definir su cualidad y cantidad, necesarias y suficientes para satisfacer los crecientes desafíos y retos que enfrenta el sistema educativo, en un mundo que ha llegado a niveles de complejidad inimaginables.

³ Toffler, Alvin y Heidi. *Las guerras del futuro*. Plaza y Janés. Barcelona, 1994.

Ahora se sabe que para afrontar estos retos y desafíos, los individuos no sólo necesitan una base considerable de conocimientos, sino tal vez, lo más importante, una gran capacidad para organizar y aplicar convenientemente todo este conocimiento. Los cambios son tan rápidos que ya no es posible, como en otros tiempos, aprender lo suficiente en unos años de educación formal para estar preparado para la vida, ahora se requiere una educación a lo largo de toda la existencia.

Una Comisión de la UNESCO constituida por especialistas en el tema, realizó recientemente un estudio sobre las necesidades de la educación y el aprendizaje en el siglo XXI⁴, trabajo a partir del cual se define que la educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales, los que en transcurso de la vida serán los pilares del conocimiento:

- ✓ **Aprender a aprender** (la parte estratégica), más que conocimientos estáticos, estrategias de aprendizaje.
- ✓ **Aprender a hacer** (la parte práctica), como vínculo y transformación de la realidad, es decir, el desarrollo de habilidades.
- ✓ **Aprender a ser** (la parte filosófica), como conciencia de sí mismo y el desarrollo de valores.
- ✓ **Aprender a convivir y colaborar con los demás** (la parte social), como un desarrollo de la conciencia social y la solidaridad, es decir, el aspecto actitudinal.

En este nuevo estilo formativo, la irrupción de la WEB y de las TIC's evidentemente han modificado el concepto tradicional de educación, razón por la cual muchos países están elaborando planes de reformas, donde los énfasis se encuentran en la ampliación de los ambientes que inciden en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Uno de los impactos de estas importantes transformaciones recae en los roles del docente y del alumno, pues el docente debe dejar de ser el principal transmisor de conocimientos para pasar a cumplir más bien un rol de orientador, facilitador, dinamizador de aprendizajes, asesor, colaborador, relator de experiencias. La nueva tecnología de la información no hace que los docentes dejen de ser indispensables, sino que modifica su papel en relación con el proceso de aprendizaje, aquí el diálogo permanente que transforma la información en conocimiento y comprensión pasa a ser fundamental.

⁴ “La Educación encierra un Tesoro”, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, presidido por Jacques Delors.

Por su parte, el alumno pasará de ser un receptor pasivo a un activo controlador de su propio proceso de aprendizaje. La interactividad constituirá uno de los soportes de estos nuevos modelos de enseñanza, que contemplan a los estudiantes como activos protagonistas de sus propios procesos de aprendizaje.

Esta era nos exige que la educación sea más flexible, que se adapte a las necesidades de los usuarios, aumentando la calidad del aprendizaje. Los progresos de los medios de comunicación y tecnologías de la información deben ser utilizados en educación como ayuda para conseguir tal adaptación a las nuevas realidades del contexto socio – cultural.

Las competencias de estos nuevos profesionales requeridos por el mercado, deben ser adquiridas como producto de un ejercicio sistemático, utilizando las TIC´s como escenarios de aprendizaje en el contexto de una orientación metodológica que se enfoque en el adecuado uso de este medio.

Los rápidos progresos de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación seguirán modificando la forma de elaboración, adquisición y transmisión de los conocimientos. También es importante señalar que las nuevas tecnologías brindan posibilidades de renovar los contenidos de los cursos y los métodos pedagógicos, y de ampliar el acceso a la educación superior.

Formación continua quiere decir que no hay una etapa para estudiar.

Para finalizar en este punto, debemos tener claridad, primero que todo, respecto a lo que entendemos por capacitación.

Existen diversas acepciones respecto a lo que significa la capacitación, pero para efectos de este trabajo, nos quedaremos con lo que señala el Estatuto Administrativo, el cual es bastante clarificador:

“Se entenderá por capacitación el conjunto de actividades permanentes, organizadas y sistemáticas destinadas a que los funcionarios desarrollen, complementen, perfeccionen o actualicen los conocimientos y destrezas necesarios para el eficiente desempeño de sus cargos o aptitudes funcionarias.”⁵

Dentro de las diversas modalidades de capacitación existentes, éste trabajo mirará con atención la realidad de la capacitación a distancia, conocida técnicamente como e-Learnig.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

⁵ Artículo 26° de la Ley 18.834.

Como se señalaba brevemente en el planteamiento del problema, la capacitación a distancia ha buscado, desde sus inicios, favorecer la generación de ambientes de aprendizaje colaborativo, donde los participantes aprendan a partir del intercambio de conocimientos y experiencias entre ellos, con el apoyo de tutores que motiven, guíen y orienten sus actividades.

A través de este enfoque moderno, se debería aprovechar al máximo la tecnología, enriqueciendo de esta manera el proceso de aprendizaje lo que se traducirá en una gestión de capacitación efectiva.

Es así que el e-Learning, en su etapa emergente, tuvo como características más notorias:

- Moda: variados discursos
- Múltiples definiciones
- Desconcierto ante lenguaje técnico
- Mitos múltiples; en soluciones, costos etc.
- Generación de ofertas variadas

En síntesis, desorientación y confusión.

Hoy podemos decir que la capacitación a distancia es diferente, por cuanto:

<u>E-Learning</u>	<u>Enseñanza tradicional</u>
Justo a tiempo	Programada
Facilitador	Profesor
Centrada en participante	Centrada en Profesor
Contenidos que se necesitan	Mismo contenido para todos
Aprendizaje continuo	Aprendizaje discreto

Métodos compatibles con estilos de aprendizajes	Mismo método para todos

También sabemos que los principales protagonistas de la educación en tecnología son:

- Los docentes / facilitadores / tutores
- Los estudiantes / participantes/trabajadores
- Los administradores de la educación
- Los profesionales de las TIC's.

Todo indica que las aplicaciones tecnológicas, en especial las relacionadas con la información y las comunicaciones serán cada vez más relevantes en los procesos de integración y mejoramientos continuos de toda organización.

En este sentido, las mayores virtudes de esta herramienta son:

- La tecnología permite actualizar rápido ante las velocidades de cambio;
- Las herramientas de comunicaciones permiten un contacto permanente;
- Acceso sin restricciones geográficas al sitio web;
- Los sistemas hacen desaparecer las inhibiciones y los temores socioculturales;
- El sistema de educación vía Internet permite a cada alumno disponer de un espacio privado;
- El entorno dedicado del curso, permite una atención personalizada y controlada;
- A través de herramientas es posible la retroalimentación de conocimiento a todos los alumnos;
- El alumno con esta modalidad puede administrar su tiempo a medida que estudia;
- El sistema desarrolla en los alumnos las capacidades de auto instrucción y autodisciplina;
- Este medio impide los enfrentamientos de caracteres, facilita el trabajo imparcial, reduce la indisciplina de los alumnos etc.

A nivel de nuestro país, algunos estudios y análisis señalan que, pese al crecimiento que está experimentando el e-Learning chileno tras algunas experiencias fallidas a principios de la década pasada y fines del siglo pasado, su realidad actual aún está lejos de alcanzar los pronósticos expresados hace algunos años por autoridades políticas, especialistas académicos y algunas empresas proveedoras que actuaban por aquel entonces en Chile. Esto se manifiesta en todo ámbito, tanto en el sector privado como en el público.

Se estima que se ha avanzado en los últimos años, que a pesar de haber superado las dificultades tecnológicas, especialistas en la materia piensan que se ha avanzado poco en la penetración del e-Learning, no sólo en las empresas sino en la sociedad.

“Más allá de la alta o baja penetración del e-Learning, la realidad es que todavía falta un entendimiento del verdadero potencial de esta metodología en las organizaciones. Se sigue trabajando con paradigmas antiguos, lo que hace que todavía no muchas empresas hayan logrado integrar realmente el aprendizaje al trabajo cotidiano”.⁶

“Desde la oferta, también, hay abundancia de proveedores que ofrecen soluciones desde la tecnología o desde la pedagogía, aisladamente una de la otra; pocas empresas han caído en la cuenta de lo importante de una especialización en esta metodología, de una visión integradora del e-Learning que permita lograr viejos y nuevos objetivos con nuevas herramientas”.⁷

En Chile, una de las claves parece residir en el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), un organismo que ha jugado un papel fundamental en la calificación de la oferta de formación del mercado chileno, cumpliendo labores fiscalizadoras, pero también promoviendo estándares de calidad.

⁶ Marcos Fontela (Chief Commercial Officer de la empresa líder en soluciones de e-learning de América Latina, [AXG Tecnonexo](#))

⁷ Marcos Fontela (Chief Commercial Officer de la empresa líder en soluciones de e-learning de América Latina, [AXG Tecnonexo](#))

CAPÍTULO III: LA CAPACITACIÓN A DISTANCIA (E-LEARNING)

La capacitación a distancia (e-Learning) es una poderosa herramienta de trabajo y de aprendizaje. Podemos decir que el e-Learning es el proceso de aprendizaje a distancia que se facilita mediante el uso de las nuevas tecnologías informáticas y de la comunicación. En términos más simples, se trata del aprendizaje que se realiza a través de Internet.

Las nuevas tecnologías revolucionaron para siempre el aprendizaje y la educación a distancia por Internet es una irrefutable prueba de ello.

Cada vez con mayor frecuencia y fuerza la educación a distancia a través de Internet se impone como la herramienta que puede cubrir todas las necesidades de la sociedad actual, convirtiéndose en un concepto integrador del nuevo paradigma donde el espacio físico y la necesidad de sincronismo desaparecen.

Resulta, por tanto, esperable que las organizaciones públicas y privadas de nuestro país reconozcan en la educación a distancia a una aliada estratégica para la capacitación permanente de los hombres y mujeres que las componen y desarrollen proyectos propios o basados en convenios con terceros, destinados a la formación constante del personal mediante ésta formulación didáctica. ¿Qué ha pasado en Contraloría entonces?

Para distinguir preliminarmente las diferentes modalidades de capacitación existentes, podemos decir que la de carácter presencial tiene la gran ventaja de permitir que muchos conceptos que no pueden ser transmitidos por libros de texto, puedan serlo mediante la discusión y participación de los alumnos. Como contrapartida, tiene la desventaja de que requiere de la concurrencia en un mismo momento y en un mismo lugar de los alumnos y el docente, lo cual se complejiza aun más cuando se debe compatibilizar trabajo y capacitación, particularmente en un público adulto.

La capacitación a distancia tradicional, distribuida mediante textos escritos, tiene la ventaja de que los alumnos pueden tomarla sin estar presentes en un mismo tiempo y lugar, sino que les otorga mayor libertad para educarse desde las ciudades en las que viven, sin faltar al trabajo, en los momentos libres, etc. Tiene la gran desventaja de que la experiencia educativa pierde riqueza, debido a las dificultades de comunicación entre alumnos y docentes.

La capacitación a distancia mediante PC, pero sin el uso de Internet, tiene la ventaja de que se gana en riqueza conceptual, ya que las capacidades multimediales de las PCs permiten explicar conceptos que un libro de texto no permite. Sin embargo, los alumnos y docentes siguen incomunicados, lo que limita mucho la riqueza de la experiencia educativa.

El e-Learning permite extraer los beneficios de todos los sistemas: la posibilidad de acceder a distintas alternativas de perfeccionamiento sin la necesidad de estar simultáneamente presentes los alumnos en un mismo lugar, la posibilidad de contar con la riqueza de la multimedialidad de la PC y la posibilidad de que los alumnos estén comunicados, discutiendo, dialogando con el docente, aplicando el razonamiento crítico y colaborando entre ellos.

Es decir, el e-Learning mezcla:

- La riqueza conceptual de los medios multimediales;
- La flexibilidad y las ventajas de acceso de la educación a distancia;
- Las posibilidades de comunicación, razonamiento crítico y orientación por parte del docente de la educación presencial.

Es importante señalar que el modelo pedagógico más exitoso en el mundo de habla hispana -lo cual incluye a nuestro país-, se basa en un enfoque constructivista bajo una mirada ecléctica, el cual sostiene que las personas aprenden sólo por motivación, mediante un proceso de construcción individual y subjetivo, donde participan aspectos cognoscitivos, sociales y afectivos de su experiencia, los cuales se conjugan con información recibida del entorno.

En esta perspectiva, la idea de la capacitación a distancia, desde sus inicios, ha sido favorecer la generación de ambientes de aprendizaje colaborativo, donde los participantes aprendan a partir del intercambio de conocimientos y experiencias entre ellos, con el apoyo de tutores que motiven, guíen y orienten sus actividades.

A través de este enfoque moderno, se debería aprovechar al máximo la tecnología, enriqueciendo de esta manera el proceso de aprendizaje lo que se traducirá en una gestión de capacitación efectiva.

Para terminar de contextualizar el planteamiento del problema, podemos hacernos algunas preguntas:

¿Qué es lo que debemos saber?

¿Cómo podemos aprender sin sacrificar los objetivos organizacionales?

¿Cuál es el medio más conveniente para este aprendizaje?

El medio conveniente para esta capacitación permanente, ¿será la modalidad tradicional? ¿Cuál es la tendencia de los países con mayor desarrollo y de nuestras propias organizaciones más exitosas?

Hoy existe mayor conciencia que:

- La organización del trabajo se caracteriza por funcionamiento de grupos autónomos, donde predomina la rotación de labores, la polifuncionalidad;
- Ya no hay una marcada separación jerárquica de responsabilidades. La organización del trabajo pasa de ser piramidal, a ser un conjunto de redes;
- Esta mayor interconectividad requiere de una organización de los recursos humanos basada en la colaboración, la confianza y las buenas relaciones laborales;
- Lo que requieren las organizaciones es una mejora en su capacidad de aprendizaje y prepararse mejor ante los nuevos desafíos
- La pregunta ya no es si las organizaciones implementan el aprendizaje en línea, sino, **si lo hacen bien.**

CAPÍTULO IV: LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y SUS ESFUERZOS MODERNIZADORES.

En el presente capítulo, es necesario, en primer lugar, conocer brevemente la Institución que es objeto de nuestro análisis.

La misión de la Contraloría se define, en su doctrina institucional, como un Organismo Superior de Control de la Administración, dotado de autonomía y que, sobre la base del principio de juridicidad, está destinado a garantizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico, la protección y debido uso del patrimonio público, la preservación y fortalecimiento de la probidad administrativa, y la fidelidad y transparencia de la gestión financiera del Estado, finalidades que deben lograrse con un alto nivel de excelencia.

Este Organismo, como Entidad Fiscalizadora Superior, constituye un elemento fundamental del Sistema Nacional de Control.

En armonía con la Modernización del Estado, en el año 2004 se dio inicio a un proyecto modernizador –Proyecto de Modernización Institucional PMI- que consideró los tres elementos fundamentales adoptados por el gobierno chileno de la época, para el desarrollo de las tareas de modernización - gestión pública por resultados; transparencia en el uso de los recursos; y un servicio público de calidad para los ciudadanos-, los cuales debían ser considerados por la Contraloría en el marco de cuatro áreas principales: área estratégico-organizacional; área de procesos y tecnologías de información; área de recursos humanos; y, área de fiscalización, control y seguimiento.

El objeto general del Proyecto fue contribuir a mejorar la gestión de las entidades públicas, la preservación del principio de la legalidad y de la probidad administrativa, la protección del patrimonio del Estado y la contabilidad y transparencia de la información financiera.

En lo específico, su objetivo fue mejorar los sistemas de gestión de la CGR, así como sus niveles de eficiencia y eficacia operativa, que le permitieran participar y contribuir al proceso de modernización del Estado.

El proyecto de modernización debería tener diversos y significativos impactos tanto en los ámbitos internos como externo. Es así que dentro de las actividades que se ejecutarían en el proyecto, resultaba de gran significación el estudio de las modalidades de obtención de indicadores, los que debían posibilitar la medición efectiva de los impactos esperados.

a) Impactos en el ámbito interno

Se aprecia que el PMI y sus componentes deberían producir importantes efectos y cambios medibles en a lo menos tres segmentos al interior de la CGR, a saber:

1. Cultura Organizacional de la CGR.
2. Economía, Eficiencia y Eficacia en las funciones básicas (negocios) de la CGR.
3. Economía, Eficiencia y Eficacia en las funciones de apoyo e infraestructura Interna de la CGR.

La cultura organizacional, como característica permanente de la CGR, debe entenderse como una manifestación social de su propia personalidad, es decir, representa aquellas variables que la hacen diferente a cualquier otra organización similar o de distinta naturaleza. La cultura entonces, tiene que ver con la doctrina del organismo, con sus políticas, con su estructura organizacional, con las competencias de sus recursos humanos y con su capacidad para absorber las tecnologías de información y comunicaciones y los cambios que ellas traen asociados. Incluso, la cultura, debe asociarse con las propias capacidades de liderazgo desarrolladas en la Institución.

Ahora bien, en el orden interno, y sin perjuicio de las particularidades que presentan los distintos componentes, el Proyecto debería impactar a las funciones, a las jefaturas y a los funcionarios en, a lo menos, los siguientes aspectos:

- Los niveles de responsabilidad, la dinámica de los procesos, la trascendencia del impacto y la naturaleza del control, se verán condicionados por el tránsito de un enfoque que atiende preferentemente "lo que se hace", hacia otro que pone el acento en "los efectos esperados de lo que se hace".

- Por lo mismo, una gestión encaminada hacia el logro de resultados implica, necesariamente, un ejercicio constante de planificación, de control de gestión, de seguimiento y de retroalimentación, tanto en términos estratégicos como a nivel operativo, lo cual implica, aparte de la destinación de tiempo y recursos humanos y materiales a tales actividades, un fuerte incentivo para el mejoramiento continuo de los procesos asociados a la diversidad de productos de las funciones, así como la incorporación en el trabajo cotidiano del conocimiento adquirido.
- Potenciamiento de la capacidad de gerenciamiento de las funciones y unidades a través de la provisión de orientaciones, medios, políticas e instancias de coordinación, en sintonía con los lineamientos estratégicos del Organismo.
- Privilegio de los medios electrónicos para el procesamiento de la información; el acopio y transferencia de datos, informes y documentos; la aprobación de informes documentos; la atención de usuarios; la comunicación interna y externa.
- Una mayor preocupación en los usuarios y la puesta en escena de muchas de las acciones y productos de la Contraloría hará más transparente al Organismo, aunque al mismo tiempo más vulnerable, pues estará más expuesto al escrutinio público.
- Además del efecto que por derivación recibirán a través de los impactos señalados anteriormente, los funcionarios se verán impactados por la necesidad de adecuarse a nuevas competencias, **a una capacitación y entrenamiento constante**, al logro de metas, a los rigores del control de gestión, aunque, a cambio, deberían apreciar beneficios en un sistema de promoción asociado al cumplimiento de tales exigencias.
- La calidad de vida de los funcionarios será mejorada debido a la optimización de las condiciones de trabajo.

- **La incorporación de tecnología de punta** y los programas de mejoramiento continuo, por si mismos deberían representar un impacto significativo en el modo de gestionar las funciones y en la forma de actuar de las personas, pues, **además de exigir un esfuerzo importante de capacitación**, tanto más difícil será el proceso de adaptación.
- Se producirá un potenciamiento de los recursos materiales y financieros.

b) Impactos en el ámbito externo a la CGR (nivel país)

En términos generales, el proyecto de modernización de la Contraloría debería ayudar a mejorar los índices de transparencia de la Administración, la reducción de fraudes, una mayor participación cualitativa de los ciudadanos entre otros. Lo expuesto, tiene un impacto aún más trascendente en el desarrollo global del país, en tanto los índices de competitividad internacionales evalúan la transparencia de los países y los grados de corrupción en los aparatos estatales, por lo que está contribuyendo a mantener y mejorar la imagen internacional y de bajos índices de corrupción del país.

Mejoramiento en los índices de Transparencia: La implementación de estrategias de comunicaciones apropiadas, orientadas a dar a conocer al usuario y ciudadano común los resultados del quehacer de la Contraloría junto a la incorporación de nuevas y avanzadas tecnologías de información y el uso debido y eficiente de Internet en el trabajo de la Institución, permitirá informar oportuna y eficazmente a los usuarios y a la comunidad de los productos logrados con los negocios de la Contraloría.

Finalmente, la nueva visión de control marcaría una tendencia sostenida hacia la transparencia de todo lo público motivando en los órganos de la Administración del Estado, acciones asociadas a ese principio de los actos administrativos y, a la formulación clara y oportuna de rendiciones de cuenta pública.

Los indicadores que se desarrollen en este punto deberían orientarse a la medición de la satisfacción ciudadana con respecto a la calidad, oportunidad, consistencia y completitud de la información que le entrega la administración respecto de los temas de su propio interés. Por otra parte, deberían estudiarse métricas que permitan determinar el grado de satisfacción de la administración

activa con respecto a la información relacionada con el trabajo de control, sea éste proveniente de los órganos del Sistema Nacional de Control o de la propia CGR.

Reducción de Fraudes: La utilización de Matrices de Control y de Riesgos, y asimismo, de programas de aplicación informáticos para el control, deberían tener un impacto factible de medir en la disminución de los fraudes y otros ilícitos, como conductas reprochables de los agentes públicos.

Los indicadores deberían relacionarse con medidas cuantitativas que identifiquen número de casos fraudulentos en un período, determinado y su respectiva comparación con períodos anteriores.

Cultura de la Probidad: La nueva visión de las acciones de control de la CGR, tenía como fundamentos, entre otros, entregar a la Administración un valor agregado que le permita direccionar adecuadamente sus propios fines, como por ejemplo, reducción de los costos, potenciamiento de los recursos disponibles, calidad de atención a los usuarios, disponibilidad de información, y también, promoción de conductas funcionarias permanentemente probas, que independiente de los rigores estatutarios, hagan de la probidad una causa por la que vale la pena luchar sin vacilaciones.

Los indicadores en esta materia, deberían estudiarse en términos cualitativos y cuantitativos.

Los primeros, asociados a las percepciones ciudadanas y públicas en general, con respecto a los perfiles de los servidores públicos, en términos de honestidad y lealtad con los compromisos que asumen a partir de un mandato ciudadano inevitable; lo segundo, con la medición de casos específicos de abandono de la probidad en un período determinado y su confrontación con períodos anteriores.

Capacidad del Sistema Nacional de Control: El PMI, entre otros fines, perseguía fortalecer los negocios estratégicos del Organismo, de tal forma que le permitieran ejercer un cierto liderazgo en el escenario de un Sistema Nacional de Control.

Consecuente con lo anterior, dicha condición de la CGR le permitiría promover y desarrollar capacidades de control en la Auditoría Gubernamental y en otras funciones del Organismo y, en aquellas propias del Control Interno de la Administración, fortaleciendo el control del Estado, y por otra parte, reduciendo o evitando duplicidades, interferencias y superposiciones entre los Servicios que integran el Sistema.

Los indicadores deberían tener condiciones cuantitativas y cualitativas en términos de medir las capacidades del sistema a través de índices de cobertura, oportunidad y calidad de los contenidos de las acciones de control.

Benchmarking Nacional e Internacional: El PMI promovía la búsqueda de las mejores prácticas, tanto en el plano nacional como el internacional.

Los indicadores en este referente deben relacionarse necesariamente con la medida cuantitativa de mejores prácticas incorporadas en el desarrollo de los diferentes negocios estratégicos de la CGR, asimismo con una medida cualitativa con respecto a la responsabilidad que dichas mejores prácticas tendrían en las posibilidades del mejoramiento continuo del trabajo en la Institución.

Participación y Control Ciudadano: El desarrollo tecnológico y comunicacional hará posible un acercamiento entre la Institución y los ciudadanos, como así mismo permitirá proyectarse en el escenario de la administración activa.

Los indicadores en este rubro, deberían medir la intensidad de la participación (cuantitativo) y también la calidad de la misma (cualitativo).

Satisfacción de Demandas: En el proyecto de modernización de la CGR, la satisfacción de demandas ciudadanas y de las organizaciones, constituye un propósito relevante, y como consecuencia de ello, un factor crítico de éxito del propio proyecto.

En el escenario país entonces, la CGR debe promover, a través de sus distintas instancias de control, políticas de accionar administrativo decididamente orientadas a la atención del usuario y a la satisfacción de sus diferentes requerimientos.

Los indicadores en este escenario deberán identificarse con métricas cuantitativas que midan valores absolutos en satisfacción de demandas en un periodo determinado por diferentes tipos de instituciones, y en ese mismo escenario, métricas cualitativas que midan la satisfacción propiamente tal del ciudadano respecto de la solución o decisión adoptada con respecto a sus requerimientos formulados.

Contribución al ahorro nacional: El eficiente control de los ingresos generales de la Nación y del gasto público y la aplicación de una metodología apropiada permitirá medir el ahorro de recursos públicos que se genera, como resultado de la labor de fiscalización de la CGR.

Paras terminar esta parte, en este capítulo hemos creído conveniente referirnos con mayor profundidad al proceso de modernización que se trabajó en Contraloría, para poder entender mejor el contexto y las circunstancias en que se desarrolló y ejecutó la materia que es nuestro objeto de estudio.

CAPÍTULO V: LA EXPERIENCIA DEL E-LEARNING EN LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. LAS LECCIONES QUE QUEDARON.

La Contraloría General de la República, en su afán de lograr un mejoramiento continuo, y como parte de su Plan de Modernización, implementó hace algunos años el sistema de e-Learning para sus programas de capacitación, en la convicción que esta nueva estrategia educativa, sumado al buen uso de la infraestructura tecnológica, permitiría mejorar las competencias de sus profesionales, y por lo tanto de los servicios prestados, cumpliendo así con mayor eficiencia los objetivos corporativos.

En este escenario, se estimó necesario satisfacer este requerimiento prioritarios, mediante la formulación de un Proyecto que comprende: “El diseño, desarrollo e implantación de cursos de operación de sistemas en la modalidad E Learning” y la dictación de cursos a escala nacional, utilizando las tecnologías de la información y las comunicaciones disponibles.

¿UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA?

Las experiencias en Latinoamérica sirvieron de orientación para diseñar un modelo pedagógico que garantizará un proceso efectivo, donde la aplicación de esta estrategia metodológica se traduciría en un aprendizaje real en los destinatarios de este proceso.

Con este nuevo programa en funcionamiento, la Contraloría materializaría su aspiración de generar mejores condiciones para gestionar el conocimiento, como elemento clave y diferenciador en el logro de ventajas competitivas en cualquier organización.

Los planes de desarrollo que la Contraloría diseñó en esta materia respondieron, en muy buena medida, a los mayores e importantes desafíos profesionales y de servicio que imponía -imponen- el avance vertiginoso de la ciencia y la tecnología.

EL DIAGNÓSTICO

Debemos señalar, brevemente, que la capacitación en Contraloría, durante muchos años, ha tenido dos vertientes fundamentales: La capacitación que se realiza a los propios funcionarios internos, y las actividades de capacitación que se dan a los diversos servicios públicos y municipalidades del país, todo esto dentro de la función educadora que las diversas autoridades institucionales, por años, han definido para nuestra Institución.

La capacitación interna en Contraloría, durante años, ha tenido un carácter eminentemente reactivo. Esto quiere decir, en términos muy sencillos, que las iniciativas que han dado origen a las diversas modalidades de capacitación, provienen generalmente de necesidades manifestadas en el momento, sin un estudio o planificación previo.

En este sentido, la cultura organizacional, tema al cual el proyecto de modernización hacía alguna referencia, y que hemos mencionado y que profundizaremos en este documento, tenía un papel muy relevante, ya que las jefaturas superiores tenían un fuerte peso a la hora de definir esta forma de trabajo en área de capacitación, lo cual sin duda no era lo que, en teoría, es deseable en estas materias.

La teoría y los ejemplos más exitosos indican que la capacitación debe tener un sentido sistémico al momento de planificarse, ejecutarse y evaluarse (Anexo N° 1). Como iremos viendo, podemos inferir que uno de los tantos factores que atentaron contra el éxito del e-Learning en Contraloría fue que se tuvo una mirada centrada en la herramienta por si sola, más que una visión sistematizada de la capacitación en su conjunto, o en los temas de Recursos Humanos en general.

Así también, podemos agregar otro antecedente que nos ayuda a entender el contexto de la época: El gobierno de esos años estaba empeñado en aumentar el aprendizaje y conocimiento de los funcionarios públicos, por ello muchas de las metas institucionales estaban relacionadas con la capacitación.

Es así que la Contraloría efectuó un diagnóstico de la situación de la Capacitación dentro del Organismo, constatándose, entre otras, las siguientes debilidades:

- a) Las acciones de capacitación estaban dispersas dentro de la Organización.
- b) No se incorporaban en forma sistemática las nuevas demandas.
- c) Se actuaba en forma reactiva y no planificada.
- d) No existía una retroalimentación.
- e) En definitiva, se carecía de un Sistema de Capacitación integral.

Por otra parte, existían una serie de documentos que avalaban y le daban, en teoría, un espaldarazo a este “aire nuevo” en materia de capacitación, los que contenían, de manera resumida:

- En la Doctrina Institucional (Resolución Exenta N° 1202, de 2003):

Esta señalaba, en lo que nos interesa:

- Optimizar el perfeccionamiento de los funcionarios a través de, entre otras cosas, la capacitación.
- Intensificar las acciones de Capacitación Externa de acuerdo a las necesidades detectadas a través de las acciones de fiscalización o a solicitud de las entidades sujetas a su control.

- En las Políticas sobre personal de la CGR (Resolución Exenta 01471 de 2003):

Conjunto de actividades para que los funcionarios, en lo que nos interesa:

- Desarrollen, perfeccionen o actualicen los conocimientos.
- Se preparen para el desempeño de otros cargos.
- Corrijan debilidades en el desempeño de los cargos.

¿POR QUÉ EL E-LEARNING EN CONTRALORÍA?

Se definió, fundamentalmente que:

- Formación disponible 365 días x 24 horas.
- A cualquier hora y en cualquier lugar.
- Soluciones de formación inmediata.
- Disminución del costo de formación.
- Fácil de implementar , distribuir y administrar.
- Formación con potentes herramientas de seguimiento y realización de informes.
- Aplicable a cualquier área de conocimiento.
- Formación constante: creación y actualización de contenidos.
- Formación on line guiada por el instructor, con múltiples herramientas de comunicación e interacción.
- Aprendizaje autónomo con prácticas interactivas.
- Selección de contenidos de formación por el participante.

Además, hubo un convencimiento, por lo menos en el discurso, de algunas virtudes de la herramienta:

- 1) La tecnología permite actualizar rápido ante las velocidades de cambio.
- 2) Las herramientas de comunicaciones permiten un contacto permanente.
- 3) Acceso sin restricciones geográficas al sitio web.
- 4) Los sistemas hacen desaparecer las inhibiciones y los temores socioculturales.
- 5) El sistema de educación vía Internet permite a cada alumno disponer de un espacio privado.
- 6) El entorno dedicado del curso, permite una atención personalizada y controlada.
- 7) A través de herramientas es posible la retroalimentación de conocimiento a todos los alumnos.
- 8) El alumno con esta modalidad puede administrar su tiempo a medida que estudia.
- 9) El sistema desarrolla en los alumnos las capacidades de auto instrucción y autodisciplina.
- 10) Este medio impide los enfrentamientos de caracteres, facilita el trabajo imparcial, reduce la indisciplina de los alumnos etc.

Y por último, con la ayuda de una consultora externa, se efectuó finalmente un diagnóstico que detectó, de manera transversal, una gran debilidad de los funcionarios en materias informáticas, lo que dio origen en definitiva a la elección del tema que sería parte de esta primera experiencia de la Contraloría en materias de e-Learning. Ya antes, a través de diversas encuestas, los funcionarios manifestaban su interés y necesidad en capacitarse en materias informáticas, de office fundamentalmente.

Recordemos nuevamente que el e-Learning es una capacitación desarrollada a través de medios electrónicos. Dada la estructura de la Contraloría, se percibió como opción el de poder hacerla en todas las contralorías regionales y a nivel central al mismo tiempo y con la misma metodología.

La incorporación del sistema e-Learning como parte del Plan de Modernización de la Contraloría tuvo como principal objetivo, en definitiva, el de situar a la Institución a la vanguardia en materia de metodologías de aprendizaje, por ser ésta un pilar fundamental de desarrollo no solo en términos corporativos sino para el país.

ALCANCES QUE SE ESPERABAN DE LA METODOLOGÍA

Desde hace bastantes años, la actividad mundial ha demostrado que el concepto tradicional del trabajo y de la formación ha cambiado radicalmente, y que los procesos de adaptación a los nuevos escenarios son la clave del éxito. Esta es la razón por la cual muchos países han elaborado planes de reformas donde el énfasis se encuentra en la ampliación de los ambientes que inciden en los procesos de aprendizaje.

Se tenía claridad, por lo menos a niveles intermedios de la organización involucrados con el proyecto, que la cultura e idiosincrasia del pueblo chileno constituían una imperativa conducta de entrada para los diseños metodológicos de aprendizaje efectivo, cuyos obstáculos principales no se encontraban en los aspectos tecnológicos, ni académicos, ni económicos, sino en la actitud de las personas frente a la innovación, más aun en una institución con una cultura organizacional “de familia” muy arraigada, y que no había tenido cambios importantes en su funcionamiento y estructura durante muchos años – veremos más adelante que los elementos de carácter tecnológicos, académicos y económicos si pueden transformarse en obstáculos en proyectos de estas características.

Por esta razón, se pensó que el principio del éxito en el proceso de aprendizaje se concentraba en la “mediatización” del mismo. Era y es correcto pensar que, lamentable, el fuerte de la mayoría de nosotros aún no está centrado en las competencias que facilitan la auto-disciplina y la auto-instrucción, argumento que ratificaba la necesidad de una mediatización bien asistida y de alto grado de motivación, como elementos necesarios para garantizar un efectivo aprendizaje.

Este fue el fundamento y el centro de gravedad de este esfuerzo, donde este enfoque metodológico apoyaría en el cumplimiento de los propósitos como Contraloría.

Es necesario también destacar que, por lo menos en el ámbito discursivo, las acciones de capacitación y en especial la estrategia de desarrollo del sistema e-Learning, estuvieron orientados a facilitar la Gestión del Conocimiento en la Contraloría General de la República. La Capacitación está muy unida a la Gestión del Conocimiento, ya que se debe capturar la experiencia individual o colectiva y distribuirla o dejarla accesible a todos los funcionarios a los cuales les pueda ser útil.

PASOS DE IMPLEMENTACIÓN

En el momento peak de este proyecto, es decir los años 2005, 2006 y parte del año 2007, los pasos que lograron realizarse para la implementación del e-Learning en la Contraloría, fueron los siguientes:

1-. Formación de Tutores e-Learning. En este grupo de personas recayó la función directa de mediatización planteada, es decir de apoyo directo a la hora de utilizar la herramienta, y de “encantar” a los participantes con esta herramienta.

2-. Formación de Administradores Académicos Online. En estas personas recayó la responsabilidad de administrar la implementación del sistema e-Learning y sus proyecciones.

3-. Diseño de los Planes de desarrollo relativos a la Implementación de los Sistemas e-Learning, incluyendo plan piloto y la nueva programación de cursos, incorporando la participación activa de los Tutores formados.

4-. Revisión detallada de los contenidos del curso Windows XP, materia que fue la escogida para partir con esta modalidad de capacitación.

5-. Coordinación del desarrollo de las actividades e-Learning complementarias.

6-. Concreción de la planificación metodológica de cada una de las unidades que conformarían los cursos Windos XP señalados.

7-. Diseño y levantamiento de los requerimientos tecnológicos (definición de roles) para dictar los cursos de Windows XP a través de esta nueva metodología.

Como se puede apreciar, técnicamente se tomaron y ejecutaron todas las providencias para el éxito de la iniciativa.

En términos más específicos, durante el año 2005 se autorizó la formación de 25 Tutores e-Learning a un grupo destacado de funcionarios, para que encabezaran el proceso de “construcción e implementación” de esta nueva metodología de aprendizaje.

Posteriormente, ese mismo año, se capacitó a las personas que tendrían la misión de gobernar estos nuevos procesos, denominados “Administradores Académicos Online”.

El año 2006 se realizó un segundo curso de Formación de Tutores e-Learning, y se capacitaron a 371 funcionarios de esta entidad en Windows XP y la suite de Microsoft Office, con sus principales programas, Word, Excel, y Power Point, versión 2003, meta esta ultima que se cumplió en cuatro etapas, tanto en regiones como en el nivel central.

Y durante el año 2007, los avances en lo que se refiere la capacitación e-Learning, se reflejaron en la capacitación, durante el primer semestre de ese año, de 104 funcionarios de todo el país en Windows XP, y a 150 funcionarios en Office 2003

Ahora bien, dicho todo lo anterior, podemos comenzar a señalar algunos hitos que, y visto con el paso del tiempo y los resultados obtenidos, se pueden determinar como relevantes al momento de explicar el por qué la capacitación e-Learnign se estancó y hasta hoy no es una metodología utilizada en Contraloría, después de los esfuerzos desplegados.

En primer lugar, debemos reconocer que esta actividad no tuvo, como inicialmente se pretendía, un enfoque al e-Learning, sino más bien se trabajó en forma gruesa las potencialidades del “Sistema Global Tecnológico” para administrar los programas de capacitación independientemente de su modalidad. En este contexto se mostraron algunas de las más importantes funcionalidades del sistema, pudiendo practicar en algunas de ellas.

En términos generales y después de una serie de actividades y de cursos en materias Windows XP, es posible afirmar que los grandes beneficios potenciales que esta herramienta pudo entregar deberían haber sido gradualmente inducidos e incorporados a los diversos involucrados –quienes entregaban el soporte tecnológico, los capacitadores y capacitadores, y la organización en general-, a través de un programa que se debería haber diseñado en conjunto con otras unidades de la Contraloría. Esto no sucedió.

Así, por dar un ejemplo, existían jefaturas que no entregaban todas las facilidades para que los funcionarios a su cargo se dedicaran, por algunos momentos del día, a practicar y capacitarse con la herramienta, por razones de urgencia laboral, o simplemente porque no lo consideraban importante.

Para los propósitos específicos en materia de implementación del sistema e-Learning, no hubo avances sustantivos, dado que el enfoque que esta actividad debía tener, debió ser, con justa razón, mucho más amplio.

Respecto a las evaluaciones posteriores, en relación al beneficio de estos cursos, éstas se centraban fundamentalmente en los impactos reactivos de los mismos, es decir, la impresión de los capacitados una vez terminada la actividad, evaluaciones que eran, en términos generales, positivas. Sin embargo, no existieron mediciones que dieran cuenta del impacto de estos cursos en el puesto de trabajo meses después de concluidos.

Con todo esto, podemos señalar que la experiencia de la capacitación e-Learning dentro de Contraloría fue de corta vida. Dificultades de diversa índole, incluyendo concepciones y creencias muy arraigadas en la jefatura y estamentos diversos sobre esta herramienta, no permitieron su consolidación ni desarrollo dentro de la Institución.

La fórmula inicial o la actividad con la que se dio inicio a la capacitación e-Learning dentro de Contraloría tampoco fue, quizás, la mejor elección. Un curso en materias office despertó muchos cuestionamientos en las nuevas autoridades que asumieron en Contraloría a comienzos del año 2007. No se entendía, a pesar de los resultados arrojados por el diagnóstico institucional elaborado el año 2005, que dos tercios de los funcionarios, de manera transversal, no tuviesen conocimientos mínimos en estas materias, lo cual sin duda alguna contribuyó a cierto descrédito de esta modalidad.

Como hemos visto en este trabajo, el proyecto e-Learnig que se trabajó en la Contraloría fue parte de un proyecto mayor, de modernización Institucional, cuya madurez también se vio dificultada, en parte, por algunas situaciones que, sin duda alguna, afectaron el proyecto de capacitación a distancia, y que pasaremos a describir a continuación. La diferencia es que el proyecto de modernización, a la fecha, ha tomado un nuevo impulso, con otros nombres y otras características, pero el e-Learning sigue siendo un tema que, lamentablemente, no es visto como una real alternativa de capacitación para nuestros funcionarios.

LECCIONES APRENDIDAS

Como una forma de ejemplificar mejor esos planteamientos, pasaremos a ordenar y definir algunos factores sustanciales, que, desde mi punto de vista, estimo fueron parte de las dificultades del proyecto de modernización en su conjunto, y que sin duda “salpicaron” al proyecto que estamos estudiando: I) políticos, II) institucionales y III) de gestión.

I. Factores Políticos:

1. El diseño del proyecto fue impulsado por el contralor Arturo Aylwin (1997-2002), el cual estaba en la última parte de su mandato. En dicho diseño no se consideró suficientemente a todas las autoridades superiores del servicio, ni la cultura organizacional totalmente reactiva al cambio (en 75 años de existencia la CGR no había experimentado ningún cambio sustantivo desde su creación en 1927), lo que generó un importante nivel de rechazo en diversas jefaturas, entre las que se encontraban el contralor que sucedió a Aylwin, Gustavo Sciolla (2002 – 2006) quien consideró que la CGR no requería ajustes sustantivos a su gestión por lo que parte importante de los recursos fueron direccionados a las construcciones de sedes regionales y la plataforma tecnológica.

2. El proyecto consideraba entre sus supuestos el apoyo político (y técnico) de diversas entidades públicas, de tal manera de desarrollar una labor mancomunada de desarrollo de diversos aspectos del proceso modernizador. Este apoyo se debía traducir principalmente en el desarrollo de un modelo de integración con las auditorías internas de gobierno, lo que en la práctica no ocurrió ya que el gobierno no manifestó voluntad de avanzar en dicha línea, aún más, el ejecutivo envió un proyecto de ley al Congreso (aún en trámite), que buscaba regular la auditoría interna de gobierno con total prescindencia de la CGR. Cabe señalar que la CGR tampoco tuvo hasta el año 2007 una actitud proactiva de acercamiento y apertura, desarrollando en general una política autárquica y de nula integración con otros actores relevantes.

II. Factores Institucionales:

1. La implementación del programa se vio dificultada desde un inicio por la falta de consenso mínimo al interior de la entidad sobre la necesidad de implementar un proceso de modernización, así como sobre los alcances y contenidos de éste. Ello implicó que sólo pudiera avanzarse en la implementación parcial del SICA (Sistema de Control y de Auditoría de la CGR) y se detuviera totalmente la implementación del SIPE (Sistema de Planificación Estratégica), el Sistema de Comunicaciones, **todos los aspectos de gestión de personal (con incidencia directa en el proyecto e-Learning)** y cualquier modificación sustantiva en la gestión del área jurídica. Cabe destacar que no hubo un esfuerzo de desarrollo organizacional previo a la implementación del proyecto que integrara y alineara a toda la institución con los objetivos de la modernización. El diseño del Proyecto consideró la resistencia institucional al cambio como un riesgo de la operación, señalando que el riesgo sería mitigado mediante el liderazgo y compromiso de los mandos medios y autoridades superiores de la CGR. El problema fue, sin embargo, que dicho liderazgo fue justamente lo que falló. Así, el riesgo debió tal vez precisarse con relación directa a la falta o pérdida de liderazgo para impulsar el cambio institucional.

2. La Unidad Ejecutora del Programa, una especie de “Gerencia” del proyecto de Modernización Institucional, estaba definida como una unidad exclusivamente operativa, sin capacidad alguna de decisión, encontrándose subordinada a un consejo de jefes (que llegó a tener 9 miembros) y al Contralor. Esta situación llevó a que la toma de decisiones fuera muy compleja ya que para cada decisión debía contarse con el consenso de todos los jefes, lo que sumado a la falta de consenso en la orientación estratégica del Programa, en la práctica condujo a una muy lenta ejecución hasta el año 2007. A partir de esta fecha se estableció un enfoque estratégico para la gestión de la entidad, alineándose toda la institución con este enfoque, lo que permitió reimpulsar muchos productos desarrollados por el proyecto y desarrollar nuevas actividades. En este impulso sin embargo, el e-Learning no estaba considerado.

III. Factores de gestión

1. La CGR mostró ciertos retrasos en la ejecución de una serie de procesos de adquisiciones y contrataciones y en general en la ejecución de las actividades del proyecto. Sin embargo la lentitud en la ejecución no se debió tanto a ineficiencias administrativas, sino a las ya mencionadas respecto a la falta de consenso interno sobre las orientaciones estratégicas de la entidad en general y del proyecto en particular.

En resumen, los principales factores que atentaron contra una mayor eficiencia en la ejecución del proyecto se encuentran los factores institucionales, lo que queda ratificado con la asunción del actual contralor, Ramiro Mendoza, el que tomó una serie de medidas estratégicas que finalmente redundaron (entre muchos otros aspectos) en una importante agilización de la ejecución del Programa, o mejor dicho, de lo que quedaba de él.

CAPÍTULO VI: FUTURO Y PERSPECTIVAS DEL E-LEARNING. CONCLUSIONES Y REFLECCIONES FINALES.

Dada la experiencia en la Contraloría General de la República, -y muy probablemente en otros organismos públicos y privados en nuestro país, lo cual en todo caso, ameritaría un trabajo investigativo diferente al actual-, creemos que en Chile aun se sigue pensando básicamente en e-Learning como una responsabilidad de las áreas de Recursos Humanos, lo cual implica que, a nivel general, el e-Learning se asocia al suministro de cursos. Sin duda falta vincular y entender el aprendizaje como directamente relacionado con la estrategia del negocio de la organización y entender el papel que las tecnologías pueden jugar en optimizar este proceso.

Otro factor a considerar es el costo, el cual, tanto por el precio de los productos como por el hecho de que el e-Learning se entiende como medio de abaratar la formación – lo cual no siempre está claramente comprendido-, es un elemento todavía demasiado relevante como factor de compra y los productos siguen siendo “commodities” del estilo de cursos de ofimática, idiomas, etc, tal como ocurrió con la experiencia piloto que hemos estudiado en este informe.

Según algunos analistas, otro elemento que se debe trabajar con mayor fuerza es el nivel de penetración de esta herramienta. “El índice de penetración del e-Learning en las grandes empresas chilenas aún es reducido. Mientras que el sector público apenas tiene capacidad de compra excepto para algunas iniciativas aisladas”, señala Martínez Aldanondo⁸.

"El mercado está poco maduro y se sigue comprando más productos que servicios. Aunque creo que la fase "tecnológica", donde todo proyecto se abordaba desde la tecnología, ya está siendo superada. Empiezan a aparecer conceptos de KM, comunidades virtuales y universidades corporativas, pero faltan ofertas integrales. Exceptuando contados proyectos, la mayoría son poco innovadores y están escasamente desarrollados", recalca el mismo ejecutivo.

Existen en todo caso esperanzas de que se empiece a identificar al e-Learning como herramienta de gestión de la organización, cualquiera sea su naturaleza. Poco a poco se debería hacer extensible a

⁸ Ejecutivo de Catenaria Consultores, en E-learning América Latina, Revista N° 29.

otros ámbitos de la organización, además de Recursos Humanos, aunque el factor "curso" debería seguir muy presente en el futuro.

A pesar de ser un mercado pequeño, el índice de penetración del e-Learning en las grandes empresas en Chile tiene mucho margen de crecimiento y por tanto, eso debería repercutir en el sector público.

Para Martínez Aldanondo "los clientes van a comenzar a exigir proveedores y aliados con experiencia, capaces de acompañarlos de proyectos integrales y de largo alcance. En este contexto, la gestión del conocimiento y las universidades corporativas deberían comenzar a consolidarse y tendríamos que ver un trabajo más cercano entre el mundo universitario y el empresarial".

ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS.

Dada la experiencia concreta que hemos analizado en este trabajo, así como los mayores estudios y el creciente interés, conocimiento y aplicación de esta herramienta en nuestro país, podemos definir ciertas pautas de acción que faciliten el uso y aplicación de esta poderosa plataforma.

1.- Romper con los paradigmas culturales que impiden o dificultan su aplicación. “El e-Learning es caro”, “El e-Learning es una capacitación poco exigente”, entre otras, son concepciones frecuentes aun en actores relevantes en las organizaciones

2.- Definir con mucha precisión las materias que podrán ser impartidas a través del e-Learning y cuáles definitivamente no. Este tipo de actividades no son una moda o, como ya hemos reiterado, la solución de todos los problemas organizacionales. Existirán materias que, por su naturaleza, complejidad o características, pueden ser desarrolladas perfectamente a través de la capacitación a distancia, otras deberán ser un mix entre capacitación presencial y a distancia (b-Learning), y otras definitivamente deberán ser presenciales.

3.- Poner atención en la educación para adultos (Andragogía). Este punto no está siempre presente, pero es fundamental, para el éxito de esta u otras herramientas de capacitación, el conocer diversas materias relacionadas con la formación de adultos profesionales, a saber:

- Motivaciones.
- Necesidades.
- Estilos Cognitivos.
- Estilos de Aprendizaje.
- Condiciones (tiempos, materiales, etc).

Se requieren por lo tanto conocimientos en metodologías de aprendizaje para adultos, metodologías de educación a distancia, diseño de entornos virtuales, consideración de las diferencias individuales y el desarrollo de competencias en adultos. Aquí el rol del docente es clave.

El e-Learning no es la panacea, por lo tanto no cualquier curso o actividad de formación y/o perfeccionamiento puede obtener los mejores resultados a través de esta vía. Se deberán considerar sin duda alguna aspectos curriculares, de tipo geográfico, culturales, entre otros.

Si bien los aspectos más técnicos de un curso a distancia no han sido trabajados en detalle en este informe (no era el propósito), en este capítulo de conclusiones y reflexiones finales no podemos dejar pasar, a modo de recomendación, las características más importantes que en este ámbito deben poseer este tipo de actividades, ya que, sin duda alguna, son elementos que también deberían ser considerados e incorporados en actividades de este carácter para potenciar su éxito.

Es así que se debe:

4-. Prestar una especial atención a los aspectos tecnológicos de la herramienta.

Cuando nos referimos a la tecnología, nos estamos refiriendo a toda la infraestructura que apoya el sistema de enseñanza y aprendizaje e-Learning. Esto incluye tanto el equipamiento informático (hardware y software) como a los equipos humanos encargados de su diseño, implementación y mantenimiento.

. **Infraestructura tecnológica:** Por infraestructura tecnológica entendemos los hardware y software, la conectividad, el acceso al equipamiento tecnológico e insumos requeridos entre otros aspectos, todos constituyentes esenciales en e-Learning, en la medida en que están al servicio de aprendizajes eficaces.

En esta subdimensión, por tanto, se destacan como situaciones a considerar:

- **Se identifican, desde el punto de vista tecnológico, los tipos de interacciones que se realizarán en la actividad e-Learning.** Esto significa que la infraestructura está al servicio de las interacciones diseñadas desde un punto de vista pedagógico. En efecto, destaca la interacción como uno de los aspectos clave, donde los recursos tecnológicos son importantes, por ejemplo, para lograr el acceso a las unidades de aprendizaje y para facilitar la comunicación entre los distintos actores involucrados, en forma asincrónica y sincrónica.
- **Se cuenta con sistemas de administración, esto es, existe una completa infraestructura** que permite el seguimiento y evaluación de la actividad e-Learning; existe un sistema de altas, bajas o modificaciones de usuarios o alumnos; existe un sistema de control sobre los usuarios activos del curso (número de veces que accede, firma digital, etc.), existe un sistema de información para los usuarios (noticias, agendas, información general) expedito y funcional.
- . **Disponibilidad, rendimiento y capacidad:** La disponibilidad se refiere a la capacidad de los sistemas informáticos de mantenerse funcionando las 24 horas del día, a salvo de interrupciones. Asimismo, uno de los aspectos centrales a considerar desde el punto de vista tecnológico es el ancho de banda disponible y, en este sentido, la complejidad de la actividad de formación e-Learning desde el punto de vista de los requerimientos tecnológicos va a incidir en rendimiento y la capacidad de dicha conexión.

En este sentido:

- **Garantizar la disponibilidad de la actividad e-Learning,** lo que se traduce en instalaciones redundantes, esto es, replicar los nodos de información de manera que ante cualquier eventualidad ellos estén igualmente disponibles para sus destinatarios, sin que estos noten diferencia alguna; tolerancia a fallos, lo que significa contar con sistemas alternativos que actúen en forma inmediata

ante cualquier falla del sistema principal; y, por último, contar con nodos copia ante eventualidades que tengan como resultado la pérdida de información total o parcial.

- **Garantizar el rendimiento de los equipos informáticos tales como servidores, cautelando que permitan** realizar el máximo de transacciones simultáneas y de sesiones realizadas.
- **Garantizar una capacidad de almacenamiento suficiente, cuidando que los equipos informáticos permitan guardar** un gran volumen de transacciones, un número de cursos e-Learning y un número de usuarios por curso virtual, sin que se dificulte la fluidez del sistema y la transparencia de las acciones para los usuarios.

. **Seguridad y privacidad:** Hoy en día es una tarea prioritaria mantener los sistemas informáticos que se ponen al servicio del e-Learning conectados de forma eficiente y segura. No se trata solo de mantenerlos libres de agentes como los virus y paliar los daños que estos producen, sino de hacer que sistemas como estos sean estables, favorezcan la privacidad, autenticación y autorización de usuarios y cautelen un eficiente flujo de la información para quien corresponda, gestionen las credenciales de entrada a los sistemas (identificación de usuarios y contraseñas) todo ello en función de su cometido, esto es, constituir un verdadero soporte a los procesos que se dan en el e-Learning, brindarle calidad y seriedad a una actividad de formación en esta modalidad y apoyar efectivamente los procesos de aprendizaje de los capacitados.

Es importante considerar al respecto:

- **Garantizar la seguridad, integridad, estabilidad y privacidad de los datos**, lo que se traduce en la necesidad de que existan medidas de seguridad en el acceso a las instalaciones informáticas; medidas de seguridad en el acceso telemático al sistema informático, así como también un intercambio de datos sensibles (como los datos personales o académicos) realizados mediante conexiones seguras (encriptadas) y estables.

. **Accesibilidad:** Por accesibilidad entendemos la posibilidad de que cualquier individuo, usando cualquier navegador o cualquier tecnología para navegar en Internet, pueda visitar cualquier sitio y lograr un total y completo entendimiento de la información contenida en él, así como también tener la total y completa habilidad de interactuar en el sitio sin enfrentarse con barreras tecnológicas. Esto

implica que los sitios Web deben contar con un conjunto de características que faciliten su utilización a la mayor cantidad de usuarios posibles, incluso discapacitados.

Se ha señalado que el poder de la Web es su universalidad. En este contexto, la accesibilidad como capacidad de un sistema tecnológico de ser accedido y utilizado por todos los usuarios según sus necesidades y preferencias, debe ser garantizado, especialmente cuando nos encontramos frente a situaciones de e-Learning.

En este sentido, se debe privilegiar:

- **La tecnología utilizada es adecuada a las características de la actividad e-Learning y los usuarios**, considerando estándares claros de acceso de la población destinataria (nombre y dirección URL correctos, por ejemplo). Así mismo, los requerimientos técnicos utilizados de la actividad e-Learning son claros y transparentes a los usuarios.

Esto incluye conocer el perfil tecnológico de los usuarios en términos de equipos y programas informáticos de los que disponen, capacidad que tienen estos equipos para acceder a Internet, y velocidad de las conexiones a Internet; garantizar el acceso de todos los destinatarios a la actividad e-Learning; y seleccionar medios y recursos de acuerdo a la capacidad tecnológica del público objetivo de la actividad de e-Learning.

. **Usabilidad y navegabilidad:** La **usabilidad** es un término muy relacionado con el anterior (accesibilidad) y es la capacidad de un sistema tecnológico de ser comprendido, aprendido, y usado con facilidad y ser atractivo e interesante para el estudiante que ingresa a una página Web, favoreciendo con ello la satisfacción percibida por parte de este.

Por su parte, la **navegabilidad** se refiere a aquellas premisas que hacen que un sitio Web pensado para apoyar una experiencia e-Learning (aunque no sea privativo de este propósito) se presente de una manera lógica, en el que la información se encuentra de manera muy intuitiva, de carga rápida en el navegador, lo que supone un ahorro de tiempo, generando valor añadido al sitio. Esto potencia la capacidad para un usuario de recorrer las páginas del sitio mediante los hiperenlaces que este

proporciona, conociendo en todo momento la ubicación alcanzada y su posición en relación con las demás páginas. La interfaz es un concepto que se relaciona con la navegabilidad y se refiere a lo que finalmente se muestra al usuario y el repertorio de recursos que le permiten a este interactuar en el sitio Web y tener el control sobre este.

Respecto de la **usabilidad** y la **navegabilidad**, constituyen situaciones y elementos a considerar:

- **Garantizar que la navegación sea recursiva**, con un menú de acciones, presente en todas las páginas Web a utilizar y todo lo relevante debe ser transparente o visible al estudiante, así como también una dirección de e-mail o cualquier medio de contacto que le permita comunicarse con un tutor o equipo pedagógico en forma rápida y expedita, ante cualquier duda que presente. Asimismo, el sitio proporciona ayudas y asegura la presentación de documentos claros y sencillos al respecto.
- **Garantizar al estudiante, mediante un mapa del sitio Web, que siempre pueda saber en qué parte del sitio se encuentra y dónde puede ubicar la información que requiere** (contenidos, ayudas, guías pedagógicas, material complementario, etc.) para avanzar sin dificultades en su experiencia de aprendizaje, adicionando si es necesario información de contexto y orientación, mecanismos de navegación claros, y ayudas y herramientas de apoyo.
- **Ofrecer directorios dinámicos**, es decir, una barra en la parte superior de la página que le indique al estudiante el lugar en el que se encuentra y por el que va navegando, asegurando que exista un enlace o link que permita volver hacia atrás en la navegación con solo un clic en cualquier momento.
- **Asegurar una distribución de la información de manera lógica**, con la finalidad de conseguir un acceso rápido y eficiente a ella, con los menores toques de mouse posibles para evitar encarecimiento en las conexiones y pérdida de tiempo frente a la pantalla.
- **Asegurar la inclusión de imágenes de bajo peso**, esto en el entendido de que siempre que sea posible es necesario añadir imágenes relacionadas con el tema en cuestión, ya que Internet es

mayoritariamente visual. Al respecto, se debe considerar que las imágenes tardan bastante en cargar en los navegadores y por ello deben ser lo menos pesadas posibles.

- **Garantizar la depuración del código fuente siempre que sea posible.** La tecnología ha favorecido el desarrollo de herramientas que de una manera visual permiten construir sitios complejos de forma rápida y sencilla, pero estos programas generan mucho más código del necesario, es decir, mucha basura, haciendo más lenta y pesada la navegación.
- **Garantizar un tiempo mínimo de descarga de contenidos, textos, imágenes u otros recursos descargables.** Ello consiste en la optimización de los elementos de la página y en el uso inteligente de los recursos gráficos propios del código html.
- **Asegurar la facilidad del uso,** de manera que haya un real servicio y apoyo al proceso de aprendizaje de los usuarios para que estos puedan lograr los objetivos de la actividad e-Learning.
- **En términos de accesibilidad,** el diseño se debe plantear flexible y accesible para todas las configuraciones del público objetivo, con indicaciones de uso claras y precisas, y material visualizable en distintos tipos de navegadores.
- **En función de la navegabilidad,** facilitar la búsqueda de la información clave, mediante buscadores o proporcionar una navegación sencilla e intuitiva, la cual debe ser consistente entre todos los elementos que la componen, facilitando con ello múltiples maneras y vías de acceder a la información.
- **En cuanto a la productividad,** minimizar el trabajo del usuario. Por ello, la arquitectura y el diseño deben estar concebidos para que este realice el menor número de tareas repetitivas posibles, así, es posible encontrar la información en forma expedita, la velocidad de despliegue de la información es adecuada, los hipervínculos o enlaces están claramente rotulados, los enlaces tienen un propósito definido y son efectivos.

- **En términos de la interfaz**, que esta sea intuitiva, atractiva y novedosa, con un rápido acceso al sitio, y que exista contraste entre letras y fondo que faciliten la lectura, con un adecuado uso del color y gráfica. Que exista un adecuado formato de páginas (ni excesivamente largas ni de contenido complejo), la estructura de navegación facilita el acceso a los contenidos, servicios, actividades, niveles y prestaciones en general con un menú contextual de fácil uso y un enlace de retorno al home page o página principal del curso.

Los títulos sean claros, que se cuente con enlaces externos que enriquezcan la temática tratada, existiendo consistencia entre los botones usados y las pantallas desplegadas, y que el usuario tenga el control de la navegación, existiendo una adecuada calidad de imágenes, gráficos, material audiovisual (según corresponda) y que todo ellos se complemente en función del aprendizaje deseado.

- **Asegurar la actualización permanente del sitio, y en la medida en que ello sea necesario, de acuerdo al diseño pedagógico a la base.** Es muy importante que los contenidos de un sitio Web estén en una constante adecuación a los cambios de su entorno. Ello no solo se refiere a los contenidos temáticos de un curso e-Learning, sino también a las ayudas, las actividades que deben realizar los estudiantes, la mensajería, la interacción entre los distintos actores de esta experiencia, etc.

. Mantenimiento:

Constituyen todos aquellos procesos que tienen como fin que el sistema tecnológico funcione en todo momento. Se incluyen acá las actualizaciones del sistema (por ejemplo, los antivirus que deben responder día a día a ataques de nuevas versiones de virus), los programas que configuran e instalan los requerimientos de un sistema e-Learning y otras tareas de soporte del lado del servidor y del cliente de la aplicación que permitan un correcto funcionamiento cliente-servidor mientras se

desarrollen las actividades e-Learning. Algunas de estas tareas pueden ser desarrolladas por el/los instructor/es del curso en ciertas circunstancias. Para ello, en la medida de lo posible, los requerimientos en cuanto a mantenimiento debieran ser reducidos.

En relación con el mantenimiento, constituyen elementos a considerar:

- **Garantizar el mantenimiento técnico de los sistemas informáticos**, de manera que esto no constituya ningún impedimento, obstáculo o dificultad para el desarrollo normal y en condiciones óptimas de las tecnologías que apoyan la actividad e-Learning. Al respecto, también se debe contar con un plan de contingencia funcional en casos de errores o caídas del sistema o plataforma (número 800, fax, entre otros).

- **Garantizar cierto grado de independencia tecnológica**. Esto se logra al disponer del personal idóneo y calificado para el mantenimiento de los sistemas; los sistemas a terceros están bajo contratos de soporte técnico; se dispone de licencias que permiten la actualización de los sistemas y de un equipo de desarrollo para la adecuación del sistema a las necesidades de la institución; finalmente, que se cuente con un equipo de profesionales del área para orientar y asistir a los docentes en la creación de los contenidos.

5-. Poner énfasis en el Diseño Instruccional de los cursos:

Esta dimensión comprende la forma bajo la cual se intencionarán los procesos de enseñanza y aprendizaje, y es considerado esencial para incrementar la calidad de las actividades e-Learning. Se incluyen en esta dimensión buenas prácticas relativas a la forma como está planificada y estructurada una actividad en esta modalidad, las estrategias pedagógicas, las modalidades de interacción, las

formas de evaluación y la integración de múltiples recursos orientados hacia el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

Este elemento es fundamental, ya que, en ocasiones, y tal como lo hemos visto en la experiencia de Contraloría, actividades de este tipo pueden ser mal evaluadas o ser consideradas poco exigentes o no adecuadas al nivel y las necesidades de los participantes, no por el hecho de ser a distancia, sino porque la composición del curso, su diseño y estructuración, no responden o no son capaces de abordar adecuadamente las necesidades y las características de los participantes, los requerimientos institucionales y del grupo, entre otros, generando rechazo con estas actividades, desconfianzas en las herramientas utilizadas, y por sobre todo, prejuicios difíciles de cambiar posteriormente en relación con esta modalidad de aprendizaje.

. Aprendizajes esperados:

Los aprendizajes esperados, expresados en forma de objetivos o competencias por lograr, deben estar claramente expuestos de forma que el capacitado entienda sin equívoco lo que se espera de él, lo que deberá aprender en la actividad e-Learning y las etapas que atravesará para llegar a dichos objetivos.

Esta práctica permitirá generar expectativas en el estudiante y favorecerá su autonomía, condición básica para abordar el aprendizaje en esta modalidad.

En este sentido, se destacan como acciones a considerar en un curso de este tipo:

- **Los objetivos de aprendizaje de un curso deben expresar los conocimientos, habilidades, actitudes y/o competencias** que el estudiante deberá alcanzar al término de la actividad.
- **Los objetivos de aprendizaje de orden cognitivo de un curso comprenden diversos niveles de conocimiento** –tanto básicos como de orden superior- tales como la comprensión, la síntesis, el análisis y habilidades de resolución de problemas.

- **Los aprendizajes esperados de un curso aparecen destacados desde su inicio y se aluden constantemente durante toda su ejecución**, permitiendo con ello que el estudiante le dé sentido a su aprendizaje.
- **Los estudiantes son informados respecto de los aprendizajes que se espera que logren desde el inicio de la actividad** y de cada una de las etapas que les permitirán alcanzarlos.

. **Contenidos:**

Los contenidos corresponden al **qué aprenden los estudiantes en una actividad de formación**. La selección y estructuración que se haga de ellos, tanto para un curso presencial como en modalidad e-learning, debe responder a criterios de pertinencia, organización lógica y psicológica, y coherencia con la estrategia pedagógica. La naturaleza de una actividad e-Learning permite estructurar y presentar los contenidos de una manera dinámica y flexible de tal forma que pueda responder a la diversidad de estilos de conocimientos que están presentes en actividades desarrolladas en esta modalidad de formación y también a la diversidad de estilos de aprendizaje que presenta el público objetivo a quien estas se dirigen.

Por otra parte, es posible presentar los contenidos combinándolos en múltiples formatos, entre los cuales se pueden mencionar el texto, el sonido, la imagen fija y animada, el video y las simulaciones, lo que permite, por una parte favorecer la comprensión y, por otra, potenciar el aprendizaje al favorecer la interacción entre estos y los estudiantes, y la motivación de estos.

En este aspecto, son ejemplos a considerar:

- **Asegurar que su estructura sea asociativa y relacional**, permitiendo al estudiante navegar por los conceptos relacionados o ampliar un concepto mediante enlaces a otros recursos como simulaciones, casos reales, problemas, autoevaluaciones, bibliografía, páginas de interés, etc.
- **Los contenidos se presentan en unidades pequeñas y fácilmente manejables.**

- **Existen contenidos de profundización**, a través de enlaces a centros de recursos, librerías virtuales, entre otros.
- **Asegurar medios alternativos**, como Cd's o material impreso, por ejemplo, que permitan poner los contenidos a disposición de aquellos estudiantes que no cuenten con acceso permanente a Internet o tengan conexiones de baja velocidad.
- **Los contenidos son presentados en diversos formatos** (recursos multimedia que combinan sonido, texto e imágenes) con el fin de favorecer su comprensión. En este caso, los formatos multimedia están al servicio de la estructura del contenido prevista en el diseño pedagógico.
- **El contenido presentado a través de hipertexto debe tener una adecuada estructura organizativa**, de manera de asegurar la atención y el interés de los estudiantes.

Esto implica que los hipertextos deben considerar páginas de contenido restringido y, a la vez, no sobrepasar las cuatro páginas.

- **Las unidades de contenidos son consistentes a lo largo de toda la actividad e-learning** en relación con su estructura, cantidad y recursos de comprensión, es decir, que en cada unidad se presenta el mismo formato, similar extensión de contenidos y mismo tipo de recursos, utilizados con el mismo propósito.
- **Los contenidos son relevantes, actualizados y pertinentes respecto de los objetivos de aprendizaje**. Esta práctica, fundamental en cualquier actividad de formación, cualquiera sea su modalidad, cobra mayor importancia en e-Learning puesto que el estudiante está obligado a hacerse responsable de su proceso de aprendizaje, y en este escenario presenta una actitud de mayor reflexión y espíritu crítico frente a los contenidos.
- **Los contenidos son preponderantes con relación a la interfaz** y los elementos estéticos que puedan dificultar la selección y comprensión de la información.

- **Las unidades de contenido se asocian a otros recursos y actividades** que permiten concretar lo aprendido.

. Estrategia pedagógica:

Las estrategias constituyen un plan general de acción que tiene como propósito alcanzar objetivos de aprendizaje; para ello disponen de medios y recursos en la forma más ventajosa posible para alcanzar la meta deseada. En otras palabras, señalan las condiciones para asegurar que los estudiantes alcancen los resultados esperados, determinando los métodos, la modalidad de aprendizaje y los medios que tendrá a su disposición.

En una modalidad e-Learning, la estrategia debe facilitar los procesos cognitivos necesarios para alcanzar aprendizajes significativos, la puesta en práctica de la autonomía, los procesos de resolución de problemas de manera crítica y reflexiva, y la interacción social.

En relación con las estrategias pedagógicas, podemos mencionar:

- **La creación de una estrategia en que todos sus componentes y la forma como están dispuestos, propicia la participación activa** del estudiante y no de un memorizador de información.
- **Las estrategias pedagógicas son informadas al estudiante desde el inicio de la actividad e-Learning**, explicando cuál es el alcance de esta en términos de los métodos que se utilizarán, las actividades de aprendizaje, las instancias de interacción y el propósito de ellas.
- **La estrategia pedagógica incorpora instancias de aprendizaje individual y colaborativo** que favorezca la reflexión individual y la interacción social.

- **Se generan las condiciones que permitan al aprendiz tomar a su cargo el proceso de aprendizaje**, proporcionando una estructura flexible en la actividad e-Learning, la que el estudiante podrá explorar de acuerdo a sus intereses y estilos de aprendizaje.
- **La estrategia favorece la interacción y el intercambio de información a través de las tecnologías**, al incorporar actividades de discusión y socialización durante el desarrollo de la actividad.
- **La estrategia propicia aprendizajes contextualizados** a través de métodos como, por ejemplo, el aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje por proyectos.
- **La estrategia considera y promueve la generación de un clima de aprendizaje basado en la distribución equitativa de roles**, el respeto, la participación y la cooperación.
- **Los medios posibilitan la creación de contextos favorecedores del aprendizaje colaborativo**, tales como la formación de grupos de trabajo, la creación de diversos foros de discusión, la realización de chats, entre otras.
- **Se incorporan recursos que estimulan la búsqueda y selección de información por parte de los estudiantes**, tales como la presentación ordenada y jerarquizada de recursos dispuestos en Internet (contenidos, herramientas, aplicaciones concretas del contenido, etc.) y accesibles desde sitio Web donde se ubica la actividad e-Learning.

. Interacción:

En una actividad e-Learning es posible identificar cuatros tipos de **interacción**:

- Entre el estudiante y el contenido;
- Entre la tecnología y el estudiante;
- Entre el estudiante/profesor y el tutor;

- Entre los estudiantes, las dos últimas interacciones de tipo social.

De esta manera, la **interacción** se refiere a las posibilidades que tienen dos componentes de un sistema de formación e-learning de influirse entre sí.

En relación con la interacción, entonces, constituyen elementos o instancias relevantes:

- **Se contemplan diversas interacciones entre tutor/profesor y estudiante** las cuales están al servicio de propiciar la motivación, retroalimentación, diálogo y orientación personalizada.
- **Se generan espacios para la opinión, debate y presentación de diversos puntos de vista** entre los estudiantes de la actividad e-learning a todo lo largo de su desarrollo.
- **Se generan espacios para la interacción social** con vistas a propiciar los aspectos sociales y afectivos.
- **Se favorece la interacción entre el estudiante y el contenido a través de la presentación de este a través de distintos formatos y lenguajes** según la naturaleza del contenido y los procesos cognitivos que se requieren para su comprensión.
- **Se favorece la interacción entre el estudiante y la tecnología**, de tal forma que esta es un elemento facilitador de las diversas actividades que el estudiante debe realizar durante su proceso de aprendizaje.

En esta práctica prima el criterio de buscar en todo momento el aprendizaje y no el lucimiento de la tecnología, la cual actúa al servicio de aquel.

. Actividades de aprendizaje:

Las actividades de aprendizaje son tareas propuestas al estudiante que le ayudan a la activación, selección, organización, integración y transferencia de conocimientos. En contextos e-Learning se

deben incluir actividades que apoyen los objetivos cognitivos, afectivos, metacognitivos y motivacionales. Su diseño se realiza en función de los objetivos de aprendizaje que se espera alcance al estudiante.

Al respecto, se deben considerar en esta etapa:

- **Se incluyen actividades que favorecen el autocontrol que los estudiantes tienen de sus aprendizajes**, tales como los contratos de aprendizaje, bitácoras de trabajo, entre otras.
- **Se incluyen actividades de aprendizaje que propicien el logro de objetivos afectivos**, los cuales incorporan las emociones, las actitudes y los sentimientos, relativos tanto a las condiciones de la situación de aprendizaje como asociadas a un dominio de conocimientos.
- **Se proponen actividades que favorezcan la activación de los conocimientos previos** que posee el estudiante.
- **Se dispone de un amplio repertorio de actividades de aprendizaje** de manera que se pueda atender tanto a los objetivos personales como a la heterogeneidad de los estudiantes.
- **Se plantean actividades de aprendizaje realistas y que apelen a contextos significativos**, de tal manera que generen interés para los estudiantes.

. Evaluación:

La evaluación está presente durante todo el desarrollo de una actividad e-Learning y, en términos generales, proporciona información para la toma de decisiones mientras esta se desarrolle. En este sentido abarca los siguientes aspectos:

- Determinar el grado de alcance de los objetivos de aprendizaje;
- Estimar el progreso de los estudiantes a lo largo de la actividad de formación; y

- Determinar la calidad del proceso educativo.

En esta subdimensión se revelan las siguientes características:

- **El sistema de evaluación propuesto es congruente con los objetivos de aprendizaje y la estrategia pedagógica seguida.** En este sentido, los instrumentos seleccionados deben poder evaluar los diversos tipos de aprendizajes, y el tipo de tareas solicitado debe ser de naturaleza similar a las tareas de aprendizaje y el material de aprendizaje presentado durante el desarrollo de la actividad e-Learning.
- **Se utilizan diversos instrumentos para evaluar el proceso y los productos de aprendizaje,** tales como pruebas en línea, principalmente de tipo objetivo, actividades evaluativas de aplicación práctica de conocimientos, portafolios, evaluación entre pares, etc.
- **La evaluación es continua** mientras se desarrolle la actividad de formación e-Learning.
- **Se informa a los estudiantes acerca del tipo de evaluación** que se aplicará así como los criterios de evaluación y calificación.
- **Se retroalimenta cada evaluación de manera oportuna y constructiva** durante el proceso de formación.
- **Se monitorean permanentemente las actividades y participación de los alumnos** durante el proceso de formación.
- **Existen instancias de evaluación de los alumnos** en cuanto al grado de satisfacción respecto de la actividad de formación, valoración de los contenidos, materiales, actividades propuestas, actuación de los tutores, etc.

. **Servicios:**

Entendemos por **servicios** el conjunto de acciones, recursos materiales y humanos, y planes destinados a dar cuenta del apoyo que debe brindarse al potencial usuario de experiencias de formación en modalidad e-Learning. Estos comprenden el periodo en que este usuario está en busca de una actividad que satisfaga su necesidad de capacitación, durante el desarrollo de ella y su culminación, incluyendo los aspectos vinculados al egreso y la certificación de los capacitados.

Como subdimensiones a destacar de los **servicios**, consideramos las siguientes:

. Servicios de información sobre las actividades e-Learning disponibles:

En esta subdimensión identificamos todos aquellos servicios que la institución que asume la actividad e-Learning debe poner a disposición de los potenciales usuarios de sus actividades para que ellos tomen conocimiento de la oferta.

En esta subdimensión, por tanto, se debe tener presente:

- **Toda la información sobre la disponibilidad de la actividad e-Learning está disponible en el sitio web de la institución que ofrece la actividad**, incluyendo programa de estudio, condiciones de admisión, matrícula, entre otras.
- **Se provee al usuario información sobre los requisitos tecnológicos para el seguimiento de la actividad e-Learning** con suficiente antelación.
- **Se considera un período de acercamiento y familiarización** con la modalidad de formación, así como también la participación de una persona-recurso o tutor que ayude a los estudiantes -que constituyen el público objetivo- a explotar las potencialidades tecnológicas del sistema en donde será implementada la actividad de formación.
- **El sitio web de la institución que imparte la actividad provee listas de preguntas frecuentes** para responder a las dudas más habituales sobre la oferta y desarrollo de la actividad e-Learning.

- **Se informa al potencial estudiante sobre el sistema de privacidad de sus datos** (tanto académicos como personales).
- **Se informa al usuario sobre el contrato pedagógico** que representa las obligaciones que asume él en tanto estudiante, así como aquellas de las que la institución que imparte la actividad debe dar cuenta.

. Servicio de matrícula y certificación en las actividades:

Esta subdimensión aglutina todas aquellas acciones destinadas a facilitar al estudiante la realización de los procesos de matrícula y certificación de sus actividades.

En esta línea, representan condiciones relevantes:

- **Informar oportunamente al estudiante acerca de los aspectos administrativos, metodológicos, académicos, etc.** de la actividad e-Learning, que le permitan conocer con antelación la información que le permitirá llevar adelante su proceso de estudio sin dificultades en el camino.
- **Informar oportunamente al estudiante respecto de las condiciones y periodos de certificación de las actividades.**

. Servicio de atención al estudiante durante su participación en la actividad técnico-administrativo:

Esta subdimensión releva los servicios administrativos y técnicos que es necesario poner a disposición del estudiante mientras se extienda su actividad de formación.

Se deben considerar en esta subdimensión las siguientes condiciones:

- **Poner a disposición del estudiante, en el sitio web del curso, espacios con preguntas frecuentes, manuales y foros de ayuda** para que pueda resolver las dudas que le surjan durante la utilización del medio, fomentando de esta manera la autonomía y el autocontrol de su propio proceso de aprendizaje.
- **Disponer un servicio técnico de atención al usuario** disponible en los horarios habituales de estudio detectados con antelación (mañana o tarde según corresponda).
- **Resolver las dificultades que pudieran presentar los estudiantes frente a la utilización de la plataforma tecnológica**, y responder a sus dudas en un tiempo no superior a las 24 horas.
- **Dar solución a los posibles problemas de naturaleza administrativa que pudieran generarse entre los estudiantes**, por ejemplo, dudas acerca del proceso de inscripción o de los resultados de las evaluaciones, ello en un plazo no superior a las 48 horas.
- **Generar, en cada actividad e-Learning, un espacio de tutoría técnica y administrativa** en la cual se resuelvan todos aquellos problemas técnicos (como dificultades respecto de la plataforma en uso, claves de acceso), y administrativos (como fechas de entrega de trabajos, inscripción, certificación, etc.) que se le presentan a los participantes y que les obstaculizan cumplir con los requerimientos de la actividad.

. Servicio de apoyo tutorial:

Esta subdimensión releva los servicios de apoyo al proceso de aprendizaje con los que contará el estudiante durante su participación en la actividad. Independiente de la corriente pedagógica a la que se pueda suscribir, es importante que este servicio considere brindar apoyo motivacional, metodológico y de contenido al estudiante.

De igual forma, este servicio de apoyo tutorial se fundamenta en la necesidad de ofrecerle al capacitado un apoyo permanente frente a los diversos aspectos involucrados en el proceso de enseñanza–aprendizaje que experimentará, esto especialmente por la modalidad e-Learning a partir de lo cual cada estudiante debe asumir más responsabilidades frente a su propio proceso de aprendizaje, debiendo, al mismo tiempo, desarrollar mayor autonomía frente al estudio.

En ese contexto, se relevan como condiciones relevantes:

- **Dar siempre respuesta a las dudas que tenga el estudiante en relación con la comprensión de los contenidos y ofrecerle el apoyo en aquellos aspectos derivados de la metodología**, por ejemplo, información difícil de comprender o abordar.

- **Animar y fomentar el desarrollo del trabajo cooperativo y colaborativo entre los participantes** de modo de estimular la negociación, la validación y la transferencia de aprendizajes.

- **Generar diversas tutorías en cada actividad e-Learning**. A lo menos, los siguientes dos tipos:
 - Tutoría de contenido y metodología
 - Tutoría de animación.

La **tutoría de contenido**, como su nombre lo indica, tiene como propósito responder a las dudas de contenido y apunta a conceptos o preguntas muy específicas, a la clarificación de ideas expuestas a través de las unidades de los cursos, etc.

La **tutoría centrada en la metodología**, por su parte, comprende la forma de trabajar en una modalidad a distancia, la manera más óptima de realizar las actividades de aprendizaje y evaluación propuestas, y la autonomía que debe desarrollar el estudiante para avanzar eficientemente en su proceso de estudio.

Estas tutorías se realizan por los medios de interacción presentes en los soportes tecnológicos de las actividades e-Learning (correo, foros, chat, etc.), y las retroalimentaciones a las inquietudes de los

estudiantes se entregan en las 24 horas que siguen a la formulación de la inquietud de modo que el estudiante no se desmotive y cuente rápidamente con las respuestas que requiere.

La **tutoría de animación**, en tanto, tiene como propósito apoyar las actividades de intercambio de opiniones en los distintos espacios de interacción (foros, chat, etc.).

Para ello, el tutor propone el tema asociado a cada actividad y estimula la reflexión del grupo.

. Rol de tutor:

En la generación, desarrollo, ejecución y evaluación de actividades e-Learning se evidencia cada vez con mayor fuerza la presencia del trabajo sinérgico de un equipo pedagógico de profesionales a cargo de dichos procesos. Entre otros actores, confluyen expertos en contenido, educadores, diseñadores de instrucción, expertos informáticos, diseñadores gráficos y tutores.

Al respecto, y por la importancia que tiene el papel que este desempeña en el apoyo del estudiante, relevaremos especialmente la figura del tutor.

En efecto, dentro de los procesos de formación basados en e-Learning una figura clave es el tutor, pues él representa, por una parte, el apoyo que la institución que realiza la actividad puede brindar al estudiante y, por otra, en un plano más interpersonal, es quien potencialmente puede entregarle a este todo el apoyo y guía que necesite durante su proceso de aprendizaje.

En ese contexto se relevan como condiciones fundamentales:

- **El tutor está especialmente preparado para desempeñar su rol.** En este sentido recibe adiestramiento en la utilización del entorno virtual en el cual se encuentra mediatizada la actividad e-Learning, y es formado para manejar adecuadamente las estrategias que le permiten guiar y motivar a los estudiantes, y estimular la colaboración entre pares y con el equipo docente.
- **El rol del tutor se orienta hacia la realización de múltiples tareas**, entre las cuales debe favorecer el diálogo, motivar, animar los procesos de colaboración, brindar retroalimentación y

mantener en lo posible una atención individualizada por cada uno de los estudiantes que participan en las actividades de e-Learning.

- **El rol del tutor guía, apoya y facilita el proceso de aprendizaje del estudiante a través de la mediación y la comunicación compartida.** Esto trae como consecuencia que se genere un sistema de aprendizaje, cuyo eje central es el estudiante, quien interactúa con múltiples componentes del sistema entre los cuales se encuentra el docente, los tutores y coordinadores, otros alumnos (pares), expertos, instrucción mediada (por ejemplo, a través de multimedia), bibliotecas virtuales, referencias en red, bases de datos, etc.
- **El tutor asume un rol de guía que lo lleva a centrar sus acciones en el proceso de aprendizaje de los estudiantes** más que en el contenido que constituye el objeto de estudio.
- **Se preocupa de los aspectos metacognitivos (autocontrol) del aprendizaje,** para lo cual, a partir de la estructura inicial del trabajo del estudiante, lo estimula para que aumente su autorregulación.
- **Es un actor más del proceso de aprendizaje,** guiando la formulación de preguntas a los estudiantes más que proporcionando respuestas.
- **Cede el control total sobre la situación de aprendizaje para dejarle mayor protagonismo al estudiante.** En efecto, los roles de profesor-alumno pueden cambiarse entre sí en diversos momentos.
- **Estos nuevos roles entre el profesor y el estudiante diluyen la tradicional estructura de poder,** facilitando la comunicación y la interacción.
- **Es más sensible, y contempla y brinda soluciones a los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.**

Como se puede ver, de todas estas consideraciones consideradas elementales para el buen desarrollo de una actividad en modalidad e-Learning, en Contraloría no todas fueron desarrolladas, siendo los puntos 3 y 4, en algunos de sus aspectos, los mejor trabajados.

REFLEXIONES FINALES

Como reflexiones finales, podemos señalar que el e-Learning es una poderosa herramienta de perfeccionamiento en todos los ámbitos de la capacitación, el cual puede ser un importante aliado en el deseo de lograr organizaciones con un personal altamente calificado, lo cual incluye por supuesto las diversas entidades que conforman la Administración del Estado.

Para este trabajo, consideré el ejemplo de mi Institución, la Contraloría General de las República, en donde, como se ha podido apreciar, la vida de este proyecto fue corta, producto de una serie de situaciones que, a mi modo de ver, debía ser destacadas, y que creo son importantes de considerar o de tener presente al momento de estudiar y decidir implementar esta modalidad, con el objeto de no repetir estos u otros errores que son más comunes de lo que se podría pensar.

Todavía es común sentir y escuchar en nuestro país ciertos mitos, creencias o prejuicios respecto a este tipo de capacitación. No es extraño escuchar que esta capacitación “fácil” no está al nivel de la capacitación presencial ni entrega la misma riqueza de la interacción directa alumno - profesor.

Acá se han intentado detallar las innumerables ventajas que presenta la capacitación a distancia, pero también ha quedado claro que, para que esto ocurra, el e-Learning por sí solo no va a solucionar los problemas en una organización que, como vimos en Contraloría, son más extensos y profundos.

Es indudable que se tienen que dar una serie de condiciones, que como hemos visto, van desde el compromiso decidido de la cúspide organizacional con los temas de recursos humanos en la institución -lo que involucra políticas adecuadas que, de manera natural, permitirían al e-Learning complementarse con una línea de acción institucional coherente y sistémica-, pasando por el convencimiento de que la forma tradicional de educación profesor – alumno es una herramienta que presenta limitaciones importantes que no se ajusta a los nuevos requerimientos, y entender que la

formación constante y permanente es un requerimiento básico para las organizaciones en los tiempos actuales, situación que este tipo de capacitación nos puede ayudar a trabajar.

BIBLIOGRAFÍA.

- Diversos artículos de www.catenaria.cl:
 - E-Learning: Nuevo medio, viejas costumbres, Javier Martínez Aldanondo, 2001,
 - ¿Qué es el e-Learning?, Javier Martínez Aldanondo, 2001;

- Contenidos en e-learning, el rey sin corona, Javier Martínez Aldanondo, 2002;
 - El papel del tutor en el aprendizaje virtual, Javier Martínez Aldanondo, 2004;
 - El e-Learning y los 7 pecados capitales, Javier Martínez Aldanondo, 2004;
 - E- Learning, 3 revoluciones en 1, Javier Martínez Aldanondo, 2005;
 - El suicido de la gestión del conocimiento, Javier Martínez Aldanondo, 2005;
 - E-Learning en blanco y negro, Javier Martínez Aldanondo, 2006;
 - Gestión del conocimiento en la Administración Pública, Javier Martínez Aldanondo, 2011.
- www.learnigreview.com:
- Edición abril – mayo de 2006
 - Edición junio – julio de 2006.
- El Marco Regulatorio de la Educación Superior a Distancia en América Latina y el Caribe, Observatorio de Tendencias de la Educación Virtual de Virtual Educa, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y de la Red Latinoamericana del ICDE, 2008;
- Buenas prácticas de e-Learning, coordinado por Ana Landeta Etxeverría, ANCED, 2007;
- www.ceddet.org
- www.acel.cl
- www.sence.cl
- www.chilecalifica.cl
- Rubio, M. J. (2003). Memoria. Centro Virtual para el Desarrollo de Estándares de Calidad para la Educación Superior Virtual a Distancia en América Latina y el Caribe. Universidad Técnica Particular de Loja.
- Informe de Terminación de Proyecto (PCR), Contrato de Préstamo 1391/0C-CH. Programa de Modernización de la Contraloría General de la República. Banco Interamericano de Desarrollo.

- Trabajos, minutas y presentaciones de la Subdivisión de Capacitación (2005) y del Departamento de Capacitación (2006 – 2007) de la Contraloría General de la República.
- Diccionario de Administración Pública Chilena, Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Santiago, año 2002.

ANEXOS

