

La formación *online* a través de competencias en el marco de la Gobernanza¹

Leopoldo Díaz-Moure

1. Introducción

La Administración Pública latinoamericana está inmersa en un intenso proceso de reforma y transformación de sus estructuras de gobierno y funcionamiento como consecuencia de dos factores. Por un lado, la aparición de nuevos enfoques –Nueva Gestión Pública, Gestión de Calidad Total y Gobernanza- que definen al Estado no como una unidad monolítica y autárquica, sino en relación con el Mercado y la Ciudadanía. Y, por otro lado, la toma de conciencia del uso de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) como medio para conocer mejor las necesidades de los ciudadanos, mejorar el funcionamiento interno de las administraciones públicas y prestar servicios públicos, a un coste razonable, de calidad y con calidad.

Como consecuencia de lo anterior, la Administración Pública deberá iniciar un proceso de cambio dinámico y continuado, basado en la formación y capacitación de sus empleados públicos; de tal manera que adquieran los nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y valores que les permitan afrontar y adaptarse a los cambios organizativos y prácticas institucionales derivadas de las nuevas formas de relacionarse entre el Estado, el Mercado y la Sociedad.

El objetivo de este trabajo es doble: por una parte, describir las competencias que deberán desarrollar los funcionarios públicos latinoamericanos para responder a las demandas de los ciudadanos y usuarios. Por otra parte, evaluar el uso de las TIC, en el campo de la formación continua, por parte de las administraciones públicas latinoamericanas para el desarrollo de esas nuevas competencias.

El trabajo se estructura en seis apartados. En primer lugar, se hace una descripción de los diferentes modelos de gestión pública dentro del contexto de la Sociedad del Conocimiento. En segundo lugar, se define la idea de “aprendizaje permanente” y sus implicaciones en la gestión de las Personas. En tercer lugar, se hace una valoración global del desarrollo de las TIC en la región latinoamericana y cómo éstas son aplicadas al mundo de la educación con la finalidad de dotar de capacidades, habilidades y actitudes a los ciudadanos. Seguidamente, a partir del análisis de contenido del Foro Temático “El uso del *E-Learning* como herramienta de profesionalización de la Función Pública” llevado a cabo en la REI en Seguridad Social del Programa de Redes de la Fundación CEDDET² se definen las oportunidades y desafíos de la formación *online* a través de competencias. Y, por último, se concluye con un apartado de conclusiones y otro con las referencias bibliográficas.

¹ Este trabajo fue presentado en el XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, del 27 al 30 de octubre de 2009.

² La Fundación Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET) es una Fundación sin ánimo de lucro, que tiene como fin promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre países iberoamericanos. Para ello, facilita programas de capacitación profesional y promueve redes de conocimiento utilizando como soporte las TIC. Actualmente, el Programa Redes de Expertos Iberoamericanos (REI) tiene 15 redes virtuales en funcionamiento, cuyo objetivo es generar y compartir conocimientos mediante el trabajo en red.

2. La Administración Pública latinoamericana en la Sociedad del Conocimiento

El paso de una Sociedad Industrial a una Sociedad del Conocimiento ha supuesto la aparición de un nuevo contexto caracterizado por la interacción entre el uso generalizado de las TIC como soporte de las relaciones sociales, la aparición de nuevas estructuras organizativas más ágiles y flexibles, y la reformulación de las relaciones laborales.

Dentro del ámbito de la Administración Pública, estos cambios han resultado en nuevas demandas sociales a las que el modelo burocrático es incapaz de responder y, consiguientemente, hace que se repiensen las relaciones dentro de la propia Administración y entre éstas y los ciudadanos.

Fruto de esta discusión, nace la Nueva Gestión Pública (NGP) como nuevo enfoque que busca “recuperar” el apoyo de los ciudadanos a sus instituciones. Dentro de los modelos de NGP se diferencian dos corrientes: las neoempresariales y las neopúblicas. De entre las múltiples diferencias, una de las más importantes radica en los valores: mientras que los valores de las corrientes neopúblicas, primero, deben interiorizarse y luego afrontar los inconvenientes de tener que gestionar con esta carga deontológica; los valores de las corrientes neoempresariales van acompañados de herramientas que favorecen su directa aplicación y, con el tiempo, se asumen consciente o inconscientemente (véase Tabla 1).

Por contraposición, la Gestión de la Calidad Total complementa (y supera) la visión pragmática de calidad en la prestación del servicio público por parte de la Administración Pública, al “releer el sentido de los servicios públicos” (López y Gadea, 2001) desde una lógica política atenta a la ciudadanía (*responsiveness*): certidumbre en la prestación, personal competente, accesibilidad del servicio, lenguaje comprensible y conocimiento del prestador de las expectativas del usuario (Baundry, 1986. Citado por López y Gadea, 2001). Por lo tanto, contrario a la búsqueda de la productividad desde arriba, el capital humano se transforma en recurso clave de la organización, del cual depende la continuidad de los procesos, la supervivencia de la organización y la credibilidad de las políticas (Majone, 2001; Rosell, 1999).

A pesar de que el modelo de desarrollo económico neoliberal promueve la existencia de un “Estado mínimo”, la globalización transformó los roles y estructuras de los estados, la política y la gestión, haciendo necesario una redefinición de sus funciones tradicionales orientadas más hacia la capacidad de gestión de los problemas públicos que hacia el tamaño del Estado (Kliksberg, 1997).

Al igual que se pasó del modelo burocrático al de NGP; hoy en día, es necesario un cambio de estilo en el modo de gobernar o, lo que es lo mismo, una nueva visión de cómo deberían relacionarse los organismos gubernamentales, las organizaciones privadas y la sociedad civil dentro del contexto global y complejo porque la eficacia y legitimidad de una política pública no sólo deriva de su resultado, sino también de cómo se ha conseguido aquél (Easton, 1975; Del Pino; 2004; Aguilar, 2007).

Esta nueva forma de interacción, denominada Gobernanza, se basa en la cooperación de múltiples actores, donde el papel del Estado no se ha desmantelado ni se ha vuelto impotente, sino que se ha transformado: el paso de un Estado de servicio a un Estado que faculta. Es decir, el Estado debe utilizar “sus poderes para legitimar las acciones de otros actores porque, contrario a las redes u otros mecanismos sociales, retiene determinadas capacidades derivadas de normas constitucionales y legales” (Peters, 2007).

En el caso de América Latina, no se puede hablar que se esté transitando de un modelo burocrático a otro postburocrático porque las construcciones burocráticas han sido parciales: se ha combinado una “sobreburocratización estructural con una infraburocratización del comportamiento”. Es decir, sólo las normas y procesos formales han seguido los requisitos weberianos; pero los procesos reales y valores continuaron siendo preburocráticos (Ramíó y Salvador, 2005: 104).

En definitiva, la puesta en práctica de la cultura administrativa de la “excelencia” en las administraciones públicas latinoamericanas se ve frenada por la supervivencia de los valores negativos de la cultura burocrática³ y la “anorexia” de los buenos valores públicos⁴ (Ramíó y Salvador, 2005).

3. La formación como elemento estratégico de la profesionalización de las administraciones públicas latinoamericanas

Según Casado (2009: 31), “en la era industrial, apenas el 20% de los trabajos tenía complejidad y necesitaba contar con un criterio significativo para su ejecución; sin embargo, en nuestros días, más del 80% de los trabajos tiene complejidad y requiere tener un criterio alto, mientras que apenas el 20% restante requiere sólo seguir normas y procedimientos establecidos”.

Lo anterior significa que en la “Sociedad de las Habilidades” (Sennett, 2008) lo que se demanda son profesionales con talento; es decir, capaces de pensar de manera ágil, seres creativos e inteligentes, capaces de pasar de un problema a otro y capaces de trabajar con cualquiera. Actualmente, esta habilidad implica ser un tipo más valioso de persona frente a aquél que hace las cosas bien por el mero hecho de hacerlas bien (el artesano⁵).

Dada la importancia de dotar a los ciudadanos de capacidades (*empowerment*) para tomar decisiones autónomas frente a los nuevos desafíos derivados de los constantes cambios en el entorno; en el año 2000, el Consejo Europeo de Lisboa estableció el objetivo estratégico de convertir la UE en la sociedad basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo a través del “aprendizaje permanente a lo largo de toda la vida”; de tal manera que 1) se favorezca la cohesión social; 2) se creen oportunidades de movilidad y ascenso social; y 3) se promueva la empleabilidad y la adaptabilidad de la fuerza de trabajo a las exigencias del Mercado y la Sociedad del Conocimiento (Comisión Europea, 2001).

Esta idea del “aprendizaje permanente”, dentro del ámbito de la Administración Pública, se traduce en un cambio de visión de las políticas, planes, programas y proyectos de formación continua desde la Dirección de Personas:

1. *Punto de vista político-institucional*: el paso de una lógica de la “administración de la formación” a la lógica de la “gestión de la formación” (López y Leal, 2002: 24). Esto significa tener una visión de la formación como un medio (y no un fin en sí mismo) para alcanzar los siguientes objetivos :

³El papeleo, el hipercontrol formal, y el uso de reglas formales como fines en sí mismo y no como medios para prestar servicios de manera eficaz y eficiente.

⁴Lealtad institucional, integridad, objetividad, independencia, competencia técnico-profesional, confidencialidad y respeto a las personas.

⁵ El profesional “artesano” pone el énfasis en la objetivización del trabajo (el sentirse orgulloso de hacer bien las cosas), en contraposición al “talentoso” que “vive en un puro proceso” (= institucionalización de la impaciencia).

- contribuir a la modernización de las administraciones públicas.
- Contribuir a la integración del empleado público en los valores y la cultura de la administración pública orientada al ciudadano.
- Constituir un pilar básico del sistema de promoción y carrera administrativa del empleado público.
- Aumentar el rendimiento del empleado público.
- Mejorar la optimización de la gestión de los recursos públicos.

Sin embargo, es importante subrayar que la configuración de una Administración Pública orientada al ciudadano depende de hacer las cosas de un modo diferente a cómo se hacen habitualmente. Esto requiere que la Administración Pública, al igual que el resto de organizaciones, diseñe una estrategia de reforma basada en el (des)aprendizaje organizativo: no basta con cambiar comportamientos vía formación continua; sino que aquélla debe ir acompañada de transformaciones en las estructuras (organizaciones más horizontales) y en la simplificación de los procesos administrativos mediante la implantación del Gobierno Electrónico.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que para lograr una Administración Pública orientada al ciudadano es preciso cambios a diferentes niveles, cabe preguntarse en qué proporción la formación continua conlleva a la consecución de una mejor administración pública.

2. *Punto de vista pedagógico*: el paso de un enfoque de “educación centrada en la enseñanza” a otro de “educación centrada en el aprendizaje situado”.

Actualmente, vivimos en un entorno inestable, complejo e impredecible; por lo que es necesario desarrollar aprendizajes concretos y transferibles de unos contextos a otros con la finalidad de afrontar situaciones como las que se presentan en la vida diaria. Por eso, toda propuesta educativa más que identificar contenidos concretos, deberá de definir capacidades aplicables en contextos diferentes (Stiefel, 2008; Bauman, 2006).

El planteamiento anterior conlleva a que se hable de la formación a través de competencias o “aprendizaje situado”, entendida como el conjunto de conocimientos (=saber), habilidades (=saber hacer), actitudes (=saber estar) y valores (=saber ser) que los empleados de una organización utilizan para resolver situaciones concretas relacionadas con su ocupación⁶ (López y Leal, 2002: 25-27; Zabala y Arnau, 2008). Esta definición modifica la definición clásica de Boyatzis (1982), para quien las competencias están en la persona, al considerarlas como características personales que subyacen a los comportamientos.

Si entendemos que las competencias surgen de las necesidades detectadas en las diferentes situaciones y que el aprendizaje está vinculado al contexto, se entenderá que una persona es competente no por cuánto sabe, sino por su capacidad para aplicar lo que sabe en cada momento de manera innovadora.

En definitiva, dado que el aprendizaje situado implica “transferencia” del conocimiento a múltiples y diferentes contextos es *conditio sine qua non* diseñar el proceso de aprendizaje de acuerdo a un orden secuencial donde los contenidos pasarían a ser medios para la adquisición de

⁶ A esto habría que añadirle dos componentes más: el de la motivación del empleado por querer llevar a cabo los conocimientos (=querer hacer), y que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar los comportamientos (=poder hacer).

competencias: 1) plantear actividades motivadoras que promuevan una actitud favorable para aprender; 2) crear en el participante un conflicto cognitivo que cuestionen su conocimiento o estimule la necesidad de adquirir otros nuevos; 3) fijación compartida de los objetivos del aprendizaje; 4) planificación de las tareas; 5) realización de las tareas o actividades; 6) formulación de conclusiones, descontextualización y generalización de lo aprendido; 7) evaluación del proceso y de los resultados; y 8) proponer actividades encaminadas a conseguir que quien aprenda recuerde lo aprendido (Zabala, 1999. Citado por López y Leal, 2002: 43-45).

4. Las TIC como instrumentos para el desarrollo de la formación continua en la Administración Pública

4.1 Cobertura y uso de las TIC en América Latina

Con el objetivo de avanzar hacia la construcción de sociedades de la información, la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) organizó la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información en la que gobiernos nacionales, el sector privado y representantes de la sociedad civil, Naciones Unidas y organismos especializados participaron en la definición de los objetivos a lograr por parte de la comunidad internacional: crecimiento económico, reducción de la pobreza y promoción de la equidad social⁷.

Fruto de este compromiso internacional, en América Latina se aprobó el Plan de Acción de la Sociedad de la Información en América Latina y el Caribe , eLAC2007 (2005-2010), el cual se caracteriza por ser un plan de corto plazo con visión de largo plazo y reúne a todos los actores involucrados (gobiernos, sector privado y sociedad civil) en la creación de sociedades de la información (CEPAL, 2008).

Basta sólo con hacer una primera valoración de los principales índices⁸ que miden el nivel de cobertura y uso de las TIC a nivel internacional para comprender que América Latina debe enfrentar grandes desafíos que se traduzcan en una reducción de la brecha digital entre países y al interior de éstos, tales como: 1) el fortalecimiento institucional del Estado como promotor de proyectos en TIC; 2) el desarrollo de competencias digitales; 3) la reducción de los precios en la contratación de internet; 4) incrementar la cobertura de acceso a internet desde casa; y 5) desarrollar contenidos y servicios que respondan a las necesidades de los ciudadanos (CEPAL, 2008; BID, 2006).

Dado que las TIC pueden utilizarse como herramientas de desarrollo en diferentes ámbitos de la actividad económica y social, la CEPAL (2008: 343) propone un enfoque basado en el usuario final; es decir, “la formulación y ejecución de las políticas no es responsabilidad exclusiva de los expertos en tecnología (...), sino que también incorporan a los especialistas de cada aplicación”; de tal manera que las políticas de la región evolucionen del enfoque de desarrollo de bienes y servicios vinculados con las TIC (“desarrollo de las TIC”) al de su uso y apropiación en el ámbito de la educación, salud, gobierno electrónico, gestión de desastres naturales y negocios electrónicos (“TIC para el desarrollo”).

⁷ La Cumbre se desarrolló en dos fases: la primera, del 10 al 12 de diciembre de 2003 en Ginebra; la segunda, del 16 al 18 de noviembre de 2005 en Túnez.

⁸ *Networked Readiness Index 2008-2009*, *e-Government Readiness Index 2008* y *Growth Competitiveness Index 2008*.

4.2. El uso de internet en el ámbito de la educación y formación

Con anterioridad al año de fundación de Internet, en 1969, la radio y la televisión se convirtieron en las últimas innovaciones tecnológicas de transmisión de conocimiento y experiencia dentro del ámbito educativo estadounidense⁹. Sin embargo, en Europa, no será hasta el año 1971 cuando la *Open University* de Londres inicie sus primeros programas educativos por radio y televisión¹⁰.

Tras el nacimiento de Internet como nueva herramienta tecnológica, su uso se limitó a la comunicación y búsqueda de información¹¹. Pero, será en la década de los noventa cuando el *e-learning* –entendido como el uso de internet en la metodología y procesos de enseñanza y aprendizaje–, se propague como modalidad de enseñanza en las universidades, empresas y organismos gubernamentales.

Esta expansión del *E-Learning* como modalidad de enseñanza no sólo depende de la voluntad individual de querer aprender a través de internet; sino también de la decisión política¹² que un Gobierno adopte respecto al uso de internet: desde el inexistente uso de la red para actividades educativas hasta un uso intensivo de internet en los procesos docentes, pasando por variadas situaciones intermedias (Duart et al., 2008).

4.2.1. Maneras de usar Internet

- **Uso casi inexistente de la red para actividades educativas:** la organización se limita a abrir cuentas de correo electrónico a sus empleados y acceso a la Intranet corporativa de la institución¹³.
- **Uso de Internet como apoyo al proceso de enseñanza y aprendizaje:** esta fase se caracteriza por sustituir una tecnología ya existente (fotocopiadoras, impresoras, teléfono, etc.) por la de internet (digitalización de los contenidos). Por lo tanto, el énfasis no recae sobre el proceso formativo, sino en la forma de cómo se distribuyen los materiales necesarios para el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje.
- **Uso de Internet como complemento del proceso de enseñanza y aprendizaje:** la particularidad de esta fase reside en que el uso de la tecnología (correo electrónico, foros, etc.) no forma parte de la actividad lectiva.

⁹ En 1922, la Universidad Estatal de Pennsylvania es la pionera en la transmisión de cursos a través de la radio. Doce años más tarde, en 1934, la Universidad Estatal de Iowa abre el período de la televisión educativa con la inclusión de cursos televisados.

¹⁰ En el caso de España, en 1971 se crea la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), la cual no integra la radio y la televisión como recursos tecnológicos en el aprendizaje de los alumnos hasta 1980. Y es a partir del año 2000, cuando comienza su oferta de programas *online*.

¹¹ En 1976, la Universidad de Phoenix se convierte en la primera universidad estadounidense en ofertar cursos *online*.

¹² Según Nicolás Hellers, la creciente demanda de capacitación y formación virtual por parte de los organismos públicos latinoamericanos no va acompañada de “referencias de las autoridades políticas de algunos países, respecto a la importancia y beneficios que otorga esta metodología educativa, tanto para el sector estatal como privado. [Y] mucho menos pronunciamientos legislativos o ejecutivos que se traduzcan en normativas o disposiciones claras”.

¹³ Aunque esta opción política no tiene en cuenta la aplicación de internet en el proceso de enseñanza, su mera existencia proporciona la base mínima de infraestructura y servicios para avanzar en la integración de las TIC en el aprendizaje.

- **Uso de Internet como parte lectiva del proceso de enseñanza y aprendizaje:** a diferencia de la fase anterior, todas las actividades desarrolladas dentro y fuera del aula virtual son evaluables por parte de los docentes como consecuencia del diseño educativo.

- **Uso intensivo de Internet en el proceso de enseñanza y aprendizaje:** en este estadio de aplicación de internet en el proceso de enseñanza y aprendizaje, todo el proceso formativo se sitúa exclusivamente en un Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA).

4.2.2. Modalidades formativas de uso de Internet

De la interrelación de los diferentes usos de Internet, resultan tres modalidades formativas:

1- Formación presencial

Esta modalidad formativa se asocia a lo que se conoce como la “clase tradicional”, donde los profesores y alumnos interactúan dentro de un espacio físico (el aula). Por lo tanto, el uso de Internet es meramente instrumental o, lo que es lo mismo, como apoyo para distribuir aquellos contenidos digitalizados considerados complementarios para la formación.

2- Formación híbrida (o *Blended learning*)

El diseño del curso resulta de la integración de dos modalidades netamente diferenciadas: la presencial y la virtual (o no presencial). Dos son las opciones posibles: 1) que el curso sea predominantemente presencial, reduciendo la formación *online* a uno o dos módulos; y 2) que la impartición del curso sea *online* y, tras la finalización de aquél, asistan a una fase presencial¹⁴ aquellos alumnos que mejor rendimiento académico obtuvieron al final del curso.

3- Formación virtual (o *E-Learning*)

Se trata de una modalidad transformadora de la educación a distancia, ya que aplica el uso de Internet como tecnología básica en la comunicación, el conocimiento y el aprendizaje. Aunque en la Tabla 2 se presentan las principales ventajas e inconvenientes de esta modalidad de enseñanza, es importante subrayar cuáles son las dos condiciones básicas para su ejecución: 1) el desarrollo de competencias digitales, con la finalidad de que los usuarios sepan utilizar las herramientas que les permitirán crear sus propios espacios de aprendizaje permanente; y 2) el diseño de entornos de aprendizaje abiertos que permita a los usuarios seguir desarrollando sus competencias digitales, comunicarse con sus compañeros e intercambiar conocimiento (Bless y Rittberger, 2009).

5. La formación *online* a través de competencias: el caso de la Seguridad Social en América Latina

Es conveniente recordar que el *E-Learning* como modalidad de enseñanza no sólo depende de la capacidad tecnológica –entendida ésta como conectividad a la red-, sino también de un cambio cultural en la forma de comunicarse y aprender. Por lo tanto, las políticas de formación en TIC reducirán la brecha digital, en la medida que aquéllas combinen la ampliación de la cobertura de las TIC con el desarrollo de competencias digitales que permitan a sus usuarios (ciudadanos, funcionarios, empresarios, etc.) decidir qué hacer con internet (Valenti, 2003).

¹⁴ Actualmente, esta fase presencial puede ser prescindible debido al desarrollo tecnológico del *LMS e-seminario*, que permite al alumno ver el video y escuchar el audio de la clase sincronizada con el movimiento de las diapositivas.

El *E-Learning* ofrece variadas formas de aprendizaje –formal, no formal e informal- dentro y fuera de las organizaciones. Dependiendo del “meta-contexto” (o “*eLearning territories*¹⁵”), el uso que se hace de las TIC es más o menos innovador. Los ámbitos más innovadores son los que practican el aprendizaje informal, seguidos de los entornos corporativos y, finalmente, las instituciones educativas. Ello se debe a que los contextos institucionalizados exigen conciliar visiones entre múltiples actores que buscan la preservación de intereses creados (Dondi, 2007).

5.1. Diagnóstico de las unidades de gestión de los Recursos Humanos en América Latina

Dentro del ámbito de la Administración Pública, el *E-Learning* como modalidad de enseñanza ha de entenderse como una política pública. Esto significa que, supuesta la institucionalidad, la política es una acción (o inacción) intencional que busca la realización de unos objetivos que, supuestamente, resolverán un problema que en ese momento se considera preferente (Aguilar, 1996: 23-24). El carácter de “pública” viene dado por la participación e interacción de diversos actores a través del diálogo y la discusión en la elaboración de las políticas.

Si lo que hace competitivas a las organizaciones son sus recursos humanos; las Direcciones de Desarrollo de las Personas deberán favorecer el “aprendizaje permanente” de sus empleados públicos con una doble finalidad: por una parte, para mejorar su desempeño con el objetivo de incrementar la calidad y la productividad en el puesto de trabajo. Por otra parte, para la autorrealización personal y de promoción dentro de su puesto de trabajo.

Del estudio realizado por Iacoviello y Zuvanic (2005) acerca del diagnóstico de los servicios civiles de América Latina, se extraen las siguientes conclusiones acerca de las diferentes dimensiones que componen el área de Recursos Humanos y que están en relación directa con el diseño, ejecución y evaluación de la formación continua como política pública:

1. *Planificación de Recursos Humanos*: en términos generales, la planificación de los recursos humanos está asociada al presupuesto, no a las personas; es decir, aquella está sujeta a los vaivenes político-económicos (congelamiento salarios, reducción de plantilla, limitación de las leyes a la creación de cargos, cambios organizacionales) . Salvo las excepciones de Brasil y Chile, la falta de planificación estratégica deriva de la limitada y, en ocasiones, de la ausencia de información sobre el historial de los empleados públicos. Y cuando aquella existe, está en múltiples bases de datos que deben integrarse en sistemas informáticos¹⁶.

2. *Gestión del empleo*: lo ideal sería que los procesos de reclutamiento, selección y desvinculación de la función pública se basara en una evaluación de competencias; sin embargo, a excepción de Costa Rica, Chile y Brasil, la característica común al resto de países latinoamericanas es que estos procesos están politizados¹⁷.

3. *Gestión del rendimiento*: esta dimensión hace referencia al uso de la evaluación de desempeño del funcionario público como herramienta de gestión (asociada al incremento del salario/promoción en el puesto de trabajo). En todos los países latinoamericanos se establece la

¹⁵ *E-Learning* en el puesto de trabajo, en la universidad, en la escuela, comunidades de *E-Learning* no profesionales, redes virtuales profesionales, corporaciones empresariales, etc.

¹⁶ En todos los países, ya se han puesto en marcha proyectos de sistemas informatizados de gestión de RRHH. Por ejemplo, en Honduras con el financiamiento del BM.

¹⁷ Venezuela, México, Argentina, Uruguay y Colombia combinan sistemas de mérito con prácticas de patronazgo o nepotismo.

evaluación de desempeño en las normas; pero, salvo en algunos países¹⁸, su aplicación es parcial o inexistente (Nicaragua, Guatemala o Panamá).

4. *Gestión del desarrollo profesional*: esta dimensión enfatiza la vinculación entre la carrera administrativa-actividades de capacitación. Del estudio, se infiere que las principales razones que explican una capacitación ineficiente o inexistente se deben a) la no aplicación de criterios de mérito y capacidad en la promoción del puesto de trabajo; b) alta rotación del personal por razones políticas; c) el diseño de actividades no vinculadas con los objetivos organizacionales; d) la segmentación de la capacitación; y e) la falta de recursos, por cuestiones presupuestarias¹⁹.

5. *Organización del trabajo*: lo idóneo sería el diseño de puestos de trabajo expresados en términos de competencias que favorezca la movilidad horizontal y la empleabilidad; pero el Manual de Puestos no está actualizado o su uso es limitado.

5.2. Dimensión política-organizativa de la formación E-Learning en el ámbito de la Seguridad Social latinoamericana²⁰

Del análisis de contenido de las intervenciones de los miembros de la REI en Seguridad Social, se infiere que las organizaciones del ámbito de la Seguridad Social latinoamericana perciben la formación como una inversión en el siguiente sentido: a mayor capacitación, mayor eficiencia y eficacia de los servicios y, consiguientemente, mejora la imagen y el prestigio de la institución²¹. Sin embargo, esta visión de la formación no implica que se capacite en cualquier materia, que no se fijen prioridades ni se tenga en cuenta el importante volumen de gasto que ello supone; por lo que se procura asignar los recursos de manera eficaz y eficiente.

Aunque las instituciones estén comprometidas con la formación y los funcionarios dispongan del conocimiento para hacer las cosas de otra manera, no conlleva automáticamente su puesta en práctica debido a las barreras institucionales y personales al interior de sus instituciones:

- a) la falta de relación entre los objetivos de la formación y la misión de la organización.
- b) Inadecuada selección de los candidatos receptores de formación.

¹⁸ Por ejemplo, en Chile, la evaluación de desempeño individual comienza a relacionarse con el rendimiento del grupo e institución.

¹⁹ En Argentina, la crisis generó enfoques alternativos de capacitación (aprendizaje situado, redes de facilitadores), al no poder sostener la oferta centralizada de cursos del INAP.

²⁰ La información de este apartado procede del análisis de contenido del Foro Temático “El uso del E-learning como herramienta de profesionalización de la Función Pública” llevado a cabo en la Red de Expertos Iberoamericanos (REI) en Seguridad Social del Programa de Redes de la Fundación CEDDET, abril de 2009. El autor agradece a los miembros de la REI su participación en dicha actividad. Aquéllos son funcionarios latinoamericanos con responsabilidades directivas que, previamente, realizaron algún curso en el Área Cohesión Social y Gestión de la Seguridad Social de la Fundación CEDDET en colaboración con la Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS).

²¹ En Bolivia, la Superintendencia de Pensiones, Valores y Seguros tiene asignada inicialmente 40 horas mínimas de capacitación profesional. Además, los cursos organizados por la propia institución son obligatorios y existe una política de comunicación sobre becas, cursos y seminarios. En cambio, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) argentina, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social costarricense y la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana tienen un plan de becas para formación continua presencial, semi-presencial o virtual.

- c) Falta de seguimiento y medición del impacto de la formación al interior de las organizaciones.
- d) No se actualizan los procedimientos y procesos organizacionales, que hace que quienes recibieron la formación encuentren dificultades para transferir lo aprendido al resto de la organización.
- e) La baja motivación del propio empleado público, especialmente, cuando su promoción no depende de criterios técnicos y capacidades, sino de criterios políticos.
- f) La propia organización perciba la ejecución de la formación dentro del horario de trabajo como una pérdida de productividad de su empleado.

Si bien los recursos económicos siempre son escasos, la Política también importa en el proceso de impulso y elaboración de los planes de formación continua. Mientras que la Superintendencia de Pensiones de El Salvador necesita invitar a expertos no residentes en el país o enviar a sus funcionarios al extranjero debido a que el conocimiento no está dentro de la institución; en Argentina, la AFIP ha puesto en marcha el programa de formación virtual “Campus AFIP”, el cual es un “proyecto institucional, no político” con el objetivo de “ampliar la oferta de capacitación, homogeneizar la calidad de los servicios ofrecidos y favorecer el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas en un entorno colaborativo”. También la Superintendencia de Pensiones de la República Dominicana disponen de “un aula con capacidad para 30 alumnos, con disponibilidad de tecnología audiovisual, acceso a red de datos y voz sobre IP, y equipo de teleconferencia con capacidad para transmisión por IP”.

Aún habiendo los recursos económicos y la voluntad política por elaborar planes de capacitación al interior de las organizaciones, se produce una brecha entre la oferta y demanda de la formación. Aquélla se materializa, fundamentalmente, en tres niveles: personal al que se dirige la capacitación, materias de interés y definición de las competencias a adquirir. Parte de este resultado proviene de la baja profesionalización de los gerentes de los departamentos de recursos humanos, quienes desconocen cómo acceder a fuentes de financiamiento²², no tienen las capacidades para evaluar programas y proyectos *E-Learning* que permita a la institución la firma de un convenio con una institución especializada en formación virtual para que proporcione la formación continua o la propia organización ni dispone del profesional experto en la materia objeto de capacitación y, si existe, aquél no tiene la habilidad o destreza para crear contenidos adaptados a entornos virtuales de aprendizaje²³.

Por último, la percepción que tienen las organizaciones y sus empleados públicos del valor de los títulos obtenidos mediante esta modalidad es otro de los retos que deberá afrontar el *E-Learning* como modalidad de enseñanza. Esto conlleva a que, en algunos casos, los funcionarios interesados

²² Previa a la implantación del “Campus AFIP”, funcionarios de la institución viajaron a España y Canadá para aprender de experiencia de estos países y, posteriormente, analizarlas para adecuarlas a las necesidades de la institución.

²³ Según los miembros de la REI en Seguridad Social, a lo largo y ancho de la región latinoamericana hay pocos especialistas en temas de Técnicas Actuariales y Financieras de la Previsión Social; por lo que el Programa de Redes de la Fundación CEDDET les ofrece un espacio en el que, con el apoyo de especialistas en la materia, elaboren y compartan los contenidos y, a su vez, se transformen en referentes de esta materia. Este hecho ya se da con los alumnos que han realizado la primera edición del curso “Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)”, quienes imparten conferencias en diferentes organizaciones relacionadas con la Comisión del Mercado de Valores en Latinoamérica.

en esta modalidad no obtengan el respaldo económico por parte de su institución, por lo que la capacitación se convierte en un proyecto más personal que institucional.

5.3. Dimensión pedagógica: las TIC como medio de desarrollo de competencias en el ámbito de la Seguridad Social latinoamericana

El paso de un enfoque de “educación centrada en la enseñanza” a otro de “educación centrada en el aprendizaje situado” conlleva el tener que hablar de formación a través de competencias; de tal manera que cualquier actuación competente implique el uso de conocimientos (=saber) interrelacionados con habilidades y actitudes para resolver situaciones concretas de la vida real (Zabala y Arnau, 2008).

Teniendo en cuenta la definición del término “competencia”, los miembros de la REI en Seguridad Social convergen en cuáles son los conocimientos, habilidades y actitudes de un funcionario que trabaja en el ámbito de la Seguridad Social latinoamericana:

a) Conocimientos profundos y actuales de la materia porque ésta está en constante reforma como consecuencia de su adecuación a las necesidades sociales de la población receptores de prestaciones y servicios públicos.

b) Saber utilizar las TIC como instrumentos de gestión de los recursos de la Seguridad Social. Esta área trabaja con la población total de un país; por lo que debe recoger, sistematizar y analizar grandes bases de datos sobre los afiliados al sistema. Además, un “desconocimiento del uso de las TIC haría que el directivo *quedase preso* de otros trabajadores de la organización, que sí dominarían esas herramientas”.

c) Saber dirigir, no en el sentido tradicional (el jefe manda y los demás obedecen), sino desde una posición horizontal que resulte en la creación de un clima agradable dentro de la organización. Y,

d) aprender a ser un funcionario con espíritu de servicio público a la población y comprometido con la sociedad, la justicia social y la misión de la organización en la que desempeña sus tareas. La materialización de esta idea queda claramente reflejada en las aportaciones de uno de los miembros de la REI en Seguridad Social: “creo que nuestra labor lleva algo de pasión y amor al prójimo. Es imposible hacer un buen trabajo [sin tener en cuenta] la necesidad humana que tiene cualquiera de nuestros afiliados de que se le brinde una atención de salud con oportunidad y calidad. O que uno de nuestros pensionados reciba sus beneficios adecuadamente para poder subsistir”.

Descritas las competencias del buen funcionario en el ámbito de la Seguridad Social, cabe preguntarse en qué proporción el uso de las TIC favorece el desarrollo de estas competencias y qué tipo de actividades serían las más adecuadas para desarrollarlas.

El nacimiento de la Web 2.0 trajo consigo una revolución en la forma de comunicarse, adquirir conocimiento y el propio aprendizaje. La expansión, divulgación y uso de las wikis, weblogs, RSS y marcadores sociales hace que se hable del *E-Learning 2.0* o *Web Social* porque, mediante el uso de estas herramientas, el usuario de manera autónoma puede crear, innovar, compartir, intercambiar y mezclar sus propios contenidos. Por lo tanto, el principal reto tecnológico está en el diseño de Entornos Personales de Aprendizaje (EPA) que faciliten la participación autónoma, la creatividad y la colaboración entre pares (véase Tabla 3).

Hay que ser conscientes de que la tecnología, en sí misma, no garantiza el aprendizaje; sino que éste resulta de la ejecución simultánea de las siguientes acciones:

1) el diseño de una estrategia metodológica basada en actividades *e-learning* (estudio de caso, juego de roles, identificación de Buenas Prácticas, etc.) que conduzcan a la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el aprendizaje progresivo. Ello requiere que el usuario esté altamente socializado con las herramientas tecnológicas, ya que ello le permitirá innovar de una manera más eficiente al saber qué hacer con cada una de las herramientas y para qué.

2) La contratación de profesionales con elevados conocimientos y experiencia en el mundo del *E-Learning*. Como se puede comprobar en la Tabla 4, la puesta en marcha de un programa de formación *online* implica la participación de diferentes actores (o los mismos) con perfiles diferentes y, por lo tanto, con capacidades distintas en función de la fase de diseño, ejecución o cierre del curso.

3) Convertir los entornos de trabajo en organizaciones de aprendizaje. Es decir, organizaciones que creen una cultura del aprendizaje basada en la participación del trabajador. Para ello, se deberá motivar al empleado público mediante el reconocimiento institucional y personal.

En definitiva, el uso de las TIC como medio para diseñar políticas de aprendizaje personal, social y organizacional es factible; siempre y cuando el *proceso* sea divertido, emocionante, interesante y relevante.

6. Conclusiones

El paso de un entorno estable a otro dinámico y complejo, en el que las TIC son un elemento clave del desarrollo personal, económico y social, ha supuesto la aparición de nuevas formas de comunicación, de relacionarse y de aprender entre los gobiernos nacionales, el sector privado y la sociedad civil.

La efectividad del uso de las TIC en el campo de la formación continua por parte de las administraciones públicas latinoamericanas dependerá de la capacidad institucional de las organizaciones públicas por demostrar su eficacia. Aunque la formación *online* ya se ha abierto un espacio en el ámbito de la Administración Pública, es necesario recurrir a la estrategia del “Poder de las Ideas” como política pública para mentalizar a los ciudadanos y administraciones de las ventajas de su uso en el desarrollo de competencias de los empleados públicos.

Paralelo al compromiso de elaborar políticas de Estado en el ámbito de las TIC, hay que avanzar en la profesionalización de los sistemas de acceso al servicio civil bajo criterios de mérito y capacidad, ya que, en caso contrario, el servidor público no se sentirá motivado para seguir aprendiendo al saber que su carrera administrativa depende de criterios políticos.

Y, por último, se debe seguir trabajando en la creación de confianza y responsabilidad en entornos virtuales; de tal manera que se desarrolle la función socializadora, afectiva y emotiva que está presente en la formación presencial y que es muy bien valorada por los usuarios que han tenido alguna experiencia virtual.

7. Bibliografía

- Aguilar Villanueva, Luis F. 1996. *El estudio de las políticas públicas*. Primera Antología. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Aguilar, Luis F. 2007. El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Reforma y Democracia*, nº 39, pp. 5-32.
- BID. 2006. *Conectando a la mayoría. Lineamientos estratégicos para la difusión de las Tecnologías de la Información y Comunicación para el Desarrollo*. Washington D.C: BID, Departamento de Desarrollo Sostenible. Subdepartamento de Educación, Ciencia y Tecnología.
- Bless, Ingo, and Marc Rittberger. 2009. Web 2.0 Learning Environment: Concept, Implementation, Evaluation. *ELearning Papers*, nº 15. www.elearningpapers.eu
- Casado, José Manuel. 2009. Reinventar la educación para garantizar la competitividad. *Harvard Deusto Business Review*, nº 180, pp. 28-36.
- CEPAL. 2008. *La sociedad de la información en América Latina y el Caribe: Desarrollo de las tecnologías y tecnologías para el desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente. Bruselas.
- Del Pino, Eloísa. 2004. *Los ciudadanos y el Estado. Las actitudes de los españoles hacia las Administraciones y las políticas públicas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Dondi, Claudio. 2007. The Underground Rivers of Innovative e-Learning: A Preview from the HELIOS Yearly Report 2006/07. *eLearning Papers*, nº 4. www.elearningpapers.eu
- Duart, Josep M. et al. 2008. *La Universidad en la sociedad red. Usos de internet en Educación Superior*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Easton, David. 1975. A Re-Assessment of the Concept of Political Support. *British Journal of Political Science*, vol. 5, núm. 4: 435-457.
- Iacoviello, Mercedes y L. Zuvanic. 2005. Diagnóstico institucional de los Servicios Civiles de América Latina. Informe Final. Diálogo Regional de Política, BID. Presentado en la V Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública, Washington D.C, 17-18 de marzo.
- Jokisalao, Elina y Antoni Riu. 2009. Informal Learning in the Era of Web 2.0. *Elearning Papers*. Nº 14. www.elearningpapers.eu
- Kliksberg, Bernardo. 1997. Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de dogmas y convencionalismos. *Reforma y Democracia*.
- López Camps, Jordi y Albert Gadea Carrera. 2001. *Una nueva administración pública: estrategias y métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-Gobierno*. Oñati: Instituto Vasco de Administración Pública.

López Camps, Jordi e Isaura Leal Fernández. 2002. *Aprender a planificar la formación*. Barcelona: Paidós.

Majone, Giandomenico. 2001. Políticas Públicas y Administración: ideas, intereses e instituciones. En Robert Goodin y Hans-Dieter Klingemann (eds.) *Nuevo Manual de Ciencia Política*. Madrid: Istmo, Tomo II.

Marcelo, Carlos. *Estudio sobre competencias profesionales para e-Learning*. Sevilla: Consejería de Empleo. Dirección General de Formación para el Empleo. Disponible en <http://prometeo3.us.es/publico/es/competencias/index.jsp?mn=6>

Peters. B. Guy. 2007. Globalización, gobernanza y Estado: algunas proposiciones acerca del proceso de gobernar. *Reforma y Democracia*, nº 39, pp. 33-50.

Ramió, Carles y Miquel Salvador. 2005. *Instituciones y Nueva Gestión Pública en América Latina*. Barcelona: Fundació CIDOB.

Rosell, Steven A. 1999. *Renewing Governance. Governing by Learning in the Information Age*. Canada: Oxford University Press.

Sennett, Richard. 2008. *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama Colección Argumentos.

Stiefel, Berta Marco. 2008. *Competencias básicas. Hacia un nuevo paradigma educativo*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte-Narcea S.A-Ediciones.

Valenti, Pablo. 2003. ¿Es necesaria una política de formación para la era digital? Disponible en www.aporrea.org

Zabala, Antoni y Laia Arnau: 2008. *11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias*. Barcelona: Editorial GRAO.

Zygmunt, Bauman. 2006. *Vida líquida*. Barcelona: Paidós.

8. Reseña biográfica

LEOPOLDO DÍAZ-MOURE. Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad de Granada, España. Máster en Estudios Latinoamericanos y Diploma de Estudios Avanzados en Ciencia Política y de la Administración, Universidad de Salamanca, España. Especialista en Investigación Social y Análisis de Datos, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, Madrid).

Fue Investigador del Programa de Formación de Profesorado Universitario (FPU) del Ministerio de Educación y Ciencia en el Área de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Salamanca (2001-2004). Posteriormente, Investigador del Centro de Nuevas Estrategias de Gobernanza Pública (GOBERNA), adscrito al Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid (2005-2007).

Actualmente, trabaja en la Fundación CEDDET como Coordinador de Formación y Estudios.

Tabla 1: Modelos de la Nueva Gestión Pública

NEOEMPRESARIALES	NEOPÚBLICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía: “no remar”, sino que los otros “remen”; es decir, el Estado relacional y la sociedad del bienestar reemplazan al Estado intervencionista y de bienestar. • Las AAPP pasan de proveer servicios a ser intermediarias que venden servicios. • Lenguaje: el de la empresa privada. • Relación AP-ciudadano = AP-cliente. • Diseño organizativo de la AP: fragmentada en unidades pequeñas, de tal manera que se especialice en la producción de unos determinados servicios acorde con las necesidades de los ciudadanos. • Regulación jurídica: derecho privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofía: reforzar los valores hacia el aspecto público y crear una cultura asociada a la eficacia, eficiencia y ética en la gestión pública. • Se reconocen nuevos derechos con garantía a los ciudadanos. • Lenguaje: el de la ciudadanía. Uso de principios y valores contrapuestos a los de economía y gestión. • Diseño organizativo AP: búsqueda de la satisfacción del ciudadano, la simplificación del procedimiento y el tiempo de acceso a éste. • Incremento de la calidad y el número de los servicios públicos. • Regulación jurídica: derecho público.

Fuente: elaboración propia, a partir de Ramió y Salvador (2005).

Tabla 2: Características del *E-Learning*

DIMENSIONES	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Económica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se reduce el número de horas semanales fuera de la oficina. ▪ El desplazamiento a los centros de formación y sus costos son sustituidos por el pago de facturas telefónicas y la compra de un equipo informático. ▪ Posibilidad de proporcionar formación simultáneamente a un elevado número de estudiantes dispersos geográficamente. ▪ Reducción de los costes fijos del diseño e implementación del curso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensación de aislamiento. ▪ Problemas de conexión a internet o poco ancho de banda. ▪ Coste elevado de la puesta en marcha de cursos de primera edición como consecuencia de la elaboración y digitalización de los materiales, contratación o diseño de la plataforma, contratación de los profesores, etc.
Político-social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se amplía la cobertura de la formación con independencia de la raza, el sexo, lugar de residencia, religión, y orientación política y religiosa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Débil apoyo institucional y organizativo.
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta actitudes y aptitudes: la responsabilidad, la interacción con la tecnología, la disciplina, el orden, la búsqueda de alternativas a un problema y la iniciativa personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se necesitan conocimientos sobre las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalización de la enseñanza mediante el uso de herramientas asíncronas (correo electrónico, tablón de anuncios, etc.). ▪ Flexibilidad: planificación del ritmo de estudio, de acuerdo a las necesidades personales. ▪ Aprendizaje colectivo mediante el uso de herramientas sincrónicas (GoogleDocs, chat, etc.). ▪ Adecuación de los contenidos al perfil de los alumnos. ▪ Múltiples fuentes de información. ▪ Posibilidad de evaluación continua que pondera la nota del examen final y facilita el seguimiento del progreso a lo largo del curso por parte del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de contacto humano directo. ▪ Diálogos fríos. ▪ Desarrollo de estrategias del mínimo esfuerzo. ▪ Dispersión por exceso de información. ▪ Aprendizaje incompleto y superficial como consecuencia de la libre interacción de los alumnos con los materiales.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3: Diferencias Elearning 1.0 vs. Elearning 2.0

Elearning 1.0	Elearning 2.0
Plataforma: LMS (Learning Management Systems)	Plataforma: PLE (Personal Learning Environments)
Proceso de adquisición	Proceso de participación
Multimedia (interactividad)	Redes sociales/CoPs
Proveedor contenido: externo	El usuario es el propio creador de contenido
Currícula	e-portfolio
Curso estructurado	Comunicación
Disponibilidad del tutor	Interacción entre tutor-grupo
Evaluación externa: calidad valorada por expertos	Evaluación interna: calidad valorada por los miembros de la comunidad

Fuente: Jokisalao y Riu (2009).

Tabla 4: Competencias profesionales para el E-Learning

CONCEPTO	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	ACTITUDES POSITIVAS
COMPETENCIA	TECNOLÓGICAS	Se refiere a las habilidades necesarias para gestionar y emplear los recursos tecnológicos necesarios para el diseño y desarrollo de la teleformación desde un punto de vista técnico.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestar asesoramiento técnico. ▪ Búsqueda de mejoras tecnológicas. ▪ Conocimiento y manejo de las herramientas de la plataforma.
	DE DISEÑO	Se refiere tanto a la habilidad para aplicar los principios didácticos y pedagógicos como a la capacidad de seleccionar la metodología más adecuada para llevar a cabo el curso y realizar tareas de seguimiento y supervisión de aquél.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajar en equipo. ▪ Capacidad de comunicación y consenso.
	DE ORIENTACIÓN	Hace alusión a la habilidad para proporcionar asistencia técnica y resolución de dudas desde el inicio hasta el cierre del curso; diseñar un sistema de tutorías (individuales o grupales) e impulsar la participación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder en plazo. ▪ Capacidad para comunicar mensajes positivos.
	DE GESTIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad para realizar tareas relacionadas con la planificación administrativa del curso (elaboración del programa, establecer el perfil de los profesionales adecuados para cada fase de la acción formativa, saber cómo difundir y publicitar el curso a través de Internet, etc.). ▪ Capacidad de coordinar y gestionar RRHH (seleccionar al equipo de profesores, establecer la forma de coordinación más adecuada entre los tutores para atender el curso, determinar los criterios de selección de los alumnos y su perfil, seleccionar al alumnado y conocer cuáles son los medios para realizar dicha selección, etc.). ▪ Capacidad para presupuestar y valorar los gastos de la puesta en marcha de la acción formativa. ▪ Capacidad para realizar tareas de seguimiento de un curso (crear y enviar las claves de acceso al curso de los alumnos, llevar el control de bajas, realizar el seguimiento estadístico, revisar los documentos, expedir los certificados, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidad. ▪ Organización y planificación de las actividades. ▪ Capacidad de comunicación.

 Fuente: elaboración propia, a partir de <http://prometeo3.us.es/publico/es/competencias/index.jsp?mn=6>

