



## REPORTAJE ESPECIAL: Susana Gutiérrez-Gutiérrez

La Directora de Recursos Humanos para España y Portugal de General Óptica, y Presidenta de AEDIPE nos da su visión respecto al impacto de la crisis en las áreas de RRHH, y por otro lado nos cuenta su percepción sobre el e-Learning.



**E-LEARNING EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE CUBA**

Pág. 08



**WEB 2.0: IMPACTO DIRECTO EN EL MUNDO EDITORIAL**

Íñigo Babot entrevista a Ítalo Raimondi

Pág. 12



**NUEVA SECCIÓN: EDUCACIÓN Y MUNDOS VIRTUALES 3D**

Coordina: Ruth Martínez

Pág. 16



## INFORME ESPECIAL

### Guía anual: Oferta de formación online

PRESENTAMOS LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA "FORMACIÓN ONLINE"

"LA EDUCACIÓN ONLINE EXITOSA DEBE SER ROBUSTA Y SUSTENTABLE".  
REPORTAJE A MORTEN FLATE PAULSEN

¿EDUCACIÓN ONLINE VERSUS EDUCACIÓN PRESENCIAL?

DECÁLOGO PARA ESTUDIAR ON LINE

Y MÁS...



# e-Learning en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba

Esta modalidad de formación se encuentra satisfactoriamente instalada en esta organización cubana. La líder de este proyecto cuenta con lujo de detalles cómo están llevando adelante esta experiencia.



Por  
**Avelin Marie Alonso Esquivel**

Jefa Unidad de Teleformación del Centro de Formación Nacional, ETECSA

**Organización:** Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A (ETECSA)

**Responsable del proyecto:** Avelin Marie Alonso Esquivel.

**Denominación del proyecto:** Implementación del e-learning para la formación y desarrollo del capital humano de ETECSA.

## 1. Características de la Organización:

**a. Cantidad de empleados total:** 16800.

**b. Cantidad de alumnos:** 2000 empleados para el presente año (2008).

**c. Cantidad de sucursales:** ETECSA dispone de 24 sucursales, una en cada provincia del país y 10 en la capital.

**d. Tipo de servicios que comercializa:** ETECSA es la entidad encargada de la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones en Cuba mediante la instalación, operación, explotación, comercialización y mantenimiento de las redes públicas de telecomunicaciones en todo el país.

**Servicios de:** Telefonía básica, nacional e internacional. Conducción de señales, nacional e internacional. Transmisión de datos, nacional e internacional. Telex, nacional e internacional. Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres.

Telefonía virtual. Cabinas y estaciones telefónicas públicas. Acceso a Internet. Telecomunicaciones de valor agregado. Radiocomunicación móvil troncalizado. Provisión de aplicaciones en entorno Internet.

## 2. Necesidad:

• **Fecha de inicio de la necesidad:** ETECSA se enmarca dentro de los sectores que exigen una actualización permanente de las competencias de su personal. En el año 2002, para responder a una demanda masiva de capacitación, surge la necesidad de formar personal utilizando la modalidad a distancia, dado el volumen y la dispersión geográfica; esta situación da lugar a la creación de una Unidad de Teleformación en el Centro de Formación Nacional de la Empresa.

Se toma, además, la decisión corporativa de adquirir un sistema gestor de la formación, desarrollado en el país (SEPAD), el cual se implementa en el primer semestre de 2003.

No obstante, hay que señalar que, anterior a esta fecha, en nuestra organización se habían realizado algunas experiencias muy focalizadas de educación a distancia a través de cursos en CBT, soportados en CD-Rom y distribuidos a la población objetivo (2000-2001) y, posteriormente, con el desarrollo de cursos WBT, soportados en la intranet (2002).

- **Necesidad identificada:** a pesar de los esfuerzos del Centro de Formación Nacional para llevar la capacitación a todos los lugares de la entidad, existen empleados que, por un motivo u otro, no reciben la suficiente. Debido a la metodología de capacitación presencial, la programación de acciones formativas del Centro implica grandes costos por transportación, hospedaje y dietas. También, dada la duración de los cursos —algunos se extendían hasta dos meses—, en ocasiones es imposible desplazar o trasladar a los estudiantes por diferentes motivos, sobre todo, porque no siempre existe la persona adecuada que los reemplace en su puesto durante el curso.

Lo anterior motiva que ETECSA, decida asumir el e-learning como una alternativa para extender su alcance en la capacitación y superación de su capital humano, potenciando el valor de éste como instrumento flexible —en tiempo, espacio, número de alumnos- e interactividad, a la vez que se amplía la variedad de contenidos, se potencia la responsabilidad de cada persona en su autodesarrollo y la racionalización de costes.

Para lograr lo anterior se tuvieron en cuenta las siguientes premisas:

### **Política y procesos**

Inserción de la modalidad en la política de capacitación de los recursos humanos.

### **Pedagógica**

Definición de un modelo educativo que rectorara el proceso de enseñanza-aprendizaje a través de esta modalidad en la organización. Capacitación a los docentes en el uso de las TICs y de la plataforma. Análisis de contenidos.

### **Tecnológica**

Diagnóstico de la infraestructura tecnológica disponible en la Empresa (parque informático, conectivi-

dad, dispersión).

### **Comunicacional**

Obtener el apoyo de la Alta Dirección.

Promover cambios en la cultura empresarial con respecto a la utilización de las TICs en actividades de capacitación.

### • **Audiencia target:**

**1. Público:** todo el personal de la organización.

**2. Áreas en las que trabajan:** los cursos abarcan a personal de todas las especialidades de telecomunicaciones, de Informática, Recursos humanos, Jurídico, Economía, así como todo el personal Directivo.

### **3. Solución:**

- **Plataforma utilizada:** el Sistema de Enseñanza Personalizada a Distancia (SEPAD) es el sistema gestor del aprendizaje utilizado en ETECSA, desarrollado por la Universidad Central Martha Abreu de Las Villas.

- **Funcionalidades básicas implementadas:** aula virtual, foro, salas de chat, mensajería, noticias, anuncios, agenda, autoevaluaciones, glosario, FAQs, zona de descarga, accesos desde distintos perfiles (administrador, tutor, alumno), informes estadísticos, entre otras.

- **Empresa implementadora:** ETECSA.

- **Duración de la implementación:** 6 meses. Se comienza a impartir capacitación por esta vía en el segundo semestre del 2003.

- **Proveedor de contenidos:** ETECSA.

- **Desarrollos de contenidos a medida:** la Unidad de Teleformación del Centro de Formación Nacional identifica necesidades de

capacitación que pueden satisfacerse a través de esta modalidad y los contenidos se desarrollan tanto por el Claustro Docente del Centro de Formación Nacional así como por los 80 especialistas de la entidad que integran el Movimiento de Instructores Adjuntos al mismo, sobre una plantilla en formato web para la elaboración de los materiales didácticos.

- **Incorporación de contenidos off the shelf (enlatados):** no

- **Acciones de gestión del cambio realizadas:** se desarrollan diversas acciones para promover el cambio cultural:

- Conformación de un comité e-learning integrado por especialistas de la Unidad de Teleformación del Centro de Formación Nacional, Gerencia de Capacitación y de otras unidades organizativas de la Empresa.

- Sensibilización de la Alta Dirección con el proyecto mediante la inclusión de los directivos en acciones de capacitación impartidas a través de esta modalidad.

- Inclusión de cursos de autoformación como parte de la oferta formativa de la organización, los cuales se publican en la plataforma a disposición de los empleados interesados.

- Desarrollo de páginas Web de soporte para la atención de las dudas y reclamos de los usuarios de la plataforma.

- **Tipo de cursos:** la oferta formativa en esta modalidad comprende cursos de autoformación y seminarios en línea y cursos tutorados en correspondencia con el Catálogo del Centro de Formación Nacional de la Empresa.

También como parte de la oferta formativa se incluyen los cursos que desarrollan los proveedores de formación (nacionales o extranje-

ros), fundamentalmente la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (AHCIE) y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), los cuales se realizan en sus respectivas plataformas.

#### 4. Mantenimiento:

- **Dotación dedicada al mantenimiento de la solución de e-learning (de la compañía y externos):** el precio de adquisición de la plataforma comprendía su instalación en los servidores de la Intranet, la solución de los errores que se detectaran en el sistema imputables a su diseño, los posibles cambios que realizaran en el realizar sistema para su adaptación a las características de la organización, la capacitación para administradores de la plataforma y profesores, y la asesoría a las personas que asumirían el proyecto de empleo de la plataforma en la Empresa.

No obstante, existen tres niveles de soporte:

**1er nivel:** atiende los inconvenientes de funcionamiento de PC's y comunicaciones de red.

**2do nivel:** conformado por 1 persona de la Unidad de Teleformación del Centro de Formación Nacional que administra los usuarios, los planes de formación, efectúa tareas de mantenimiento de la plataforma y todas las gestiones relacionadas con su utilización.

**3er nivel:** conformado por 1 persona de la Unidad de Teleformación del Centro de Formación Nacional, que trabaja en el desarrollo de nuevas funcionalidades junto con los desarrolladores de SEPAD y además, efectúa tareas de mantenimiento de mayor complejidad.

- **Cantidad de cursos que se incorporan:** al año se producen aproximadamente 10 cursos.

#### 5. Métricas:

- **Cantidad de visitas diarias a la plataforma:** un promedio de 730 visitas al mes.

- **Cantidad de cursos en desarrollo:** de los planificados para 2008, 5 se encuentran en diferentes fases de desarrollo y 4 se finalizaron en el primer semestre.

- **Cantidad de personas que se forman con la solución:** para el presente año (2008) se tiene previsto 3000 empleados.

- **Duración promedio de la currícula en horas por empleado:** 50-70 horas.

- **Medición de ROI del proyecto:** el Plan de Capacitación a través de esta modalidad ha previsto que para el 2008 implicará un ahorro de \$160,000.00 (ciento sesenta mil) dólares por conceptos logísticos (dieta, hospedaje, transportación de alumnos y alquiler de local).

#### 6. Resultados:

- **Lo más gratificante de la experiencia fueron:** las opiniones muy favorables sobre los cursos impartidos, recibidas a través de las encuestas para la medición de la satisfacción de alumnos y profesores, así como las solicitudes para el diseño de nuevos cursos en esta modalidad.

De igual forma, la validez del modelo educativo para el e-learning definido por ETECSA, lo que se refleja en las calificaciones obtenidas por los estudiantes en cada evaluación y en sus opiniones en cuanto a la calidad de los cursos, de las relaciones alumno-alumno y alumno-profesor / tutor que se han establecido y la idoneidad de la tecnología utilizada.

- **Lo más difícil de superar fueron:** los hábitos de aprendizaje instaurados, debido a que muchas personas no estaban acostumbra-

das a aprender a través de esta vía pues, en el país, es muy reciente la utilización de esta modalidad para la formación académica, por lo que se necesitó de mucha paciencia para promover cambios en la cultura empresarial con respecto a la utilización de las TICs en actividades de capacitación, tanto desde el punto de vista de alumno como de la formación de los profesores .

También cuesta superar la interferencia del trabajo diario, ya que los cursos se realizan desde el propio puesto de trabajo, así como el hecho que la elaboración de los cursos resulta a veces una tarea engorrosa, debido a que el desarrollo de cada hora de curso implica un gran número de horas de trabajo, fundamentalmente, de los expertos de contenido, que en el caso de ETECSA, son especialistas con actividades prioritarias dirigidas hacia otras metas.

- **Lo más sorprendente de la implementación fue:** lograr un cambio en los paradigmas establecidos del proceso de enseñanza-aprendizaje en la organización y al que estaban acostumbrados tanto trabajadores como instructores.

- **Si volviéramos a empezar haríamos exactamente igual:** trabajar en las 4 premisas fundamentales del proyecto.

- **Si volviéramos a empezar cambiaríamos:** antes de comenzar la implementación, se realizarían más sesiones de orientación en persona (sobre todo, al personal directivo) para lograr una mayor y más rápida sensibilización con esta modalidad educativa.

Comenzaríamos aplicando el e-learning donde los resultados fuesen más visibles para la Empresa: acciones formativas rápidas (novedades de productos y/o servicios), cursos de inducción para personal de nuevo ingreso, etc. 