



**Sitio web:** [www.ceddet.org](http://www.ceddet.org)

CEDDET, con sede en Madrid y con un equipo de 33 personas, lleva ya más de ocho años desempeñando un papel activo en el ámbito del “e-learning”.

Nuestro programa de formación “online” para las administraciones públicas iberoamericanas es conocido por las más de 50 instituciones socias que han desarrollado gran parte de los contenidos, así como por las más de 1.700 instituciones que han participado del mismo como receptoras de la capacitación. También se nos conoce por nuestra participación en eventos sobre “e-learning”, administración pública o cooperación internacional, encuentros donde buscamos aprender de otras experiencias y compartir la nuestra. Sin embargo, no somos muy conocidos en España debido a que nuestras actuaciones han estado siempre más focalizadas en América Latina. Por ello, he considerado que debía contar primero brevemente sus inicios, misión y modelo pedagógico para poder contextualizar mejor el programa de formación “online” y las redes de expertos, así como los retos o iniciativas más actuales de la Fundación.

## **Inicios y misión**

CEDDET nació por iniciativa de los dirigentes del Banco Mundial y del Ministerio de Economía a finales del año 2001, con la misión de apoyar el desarrollo de los países latinoamericanos a través de la capacitación y de contribuir a una red de conocimiento establecida a nivel mundial por el propio Banco, que se conoce como **Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo o GDLN**. Esta gran red y cada una de sus subredes regionales, están integradas fundamentalmente por universidades y centros de formación y tienen como propósito el compartir conocimientos y experiencias exitosas en el ámbito de la cooperación internacional. Durante los primeros años la red materializó este objetivo fundamentalmente a través de ciclos de videoconferencias en las que se transmitían coloquios sobre temas de interés común. Desde CEDDET, como parte de la subred para Latinoamérica y el Caribe, colaboramos activamente en este programa llamado Diálogos Globales hasta el año 2007, a la vez que comenzamos a desarrollar un **programa de “e-learning” para las administraciones públicas** con el convencimiento de que unos buenos cursos por Internet tendrían un mayor impacto y contribuirían de una forma más eficaz a los objetivos que nos habíamos marcado: capacitar a la función pública como paso previo y necesario para apoyar el proceso de fortalecimiento institucional, e indirectamente, el desarrollo económico y social. El tiempo demostró a toda la red que el “e-learning” es una herramienta potentísima para la formación continua y en los últimos años todos los integrantes de la GDLN latinoamericana han ido desarrollando programas de “e-learning” que actualmente ofrecen a los demás miembros de la red.

En 2003 CEDDET se constituyó en una fundación presidida por el Secretario de Estado de Economía de España y en cuyo patronato se integraron la propia Vicepresidencia para América Latina y Caribe del Banco Mundial, la Fundación Telefónica, la Agencia EFE y el Portal Universia. En años sucesivos se unieron al patronato la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), dando un nuevo impulso al programa que ha crecido sostenidamente desde sus inicios gracias al apoyo económico de los miembros del patronato, las instituciones socias del programa y otros organismos multilaterales como el propio Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) o la Unión Europea.

## **Modelo pedagógico**

El modelo pedagógico en el que se fundamenta nuestro programa es el de reflexionar y construir juntos, favorecer la crítica, y autocrítica constructiva, y fomentar la solidaridad entre profesionales. Nuestro lema es **“conectando experiencia y conocimiento”**. Es decir, nos vemos como un nexo en este proceso de intercambio de experiencias y conocimientos, los cuales se encuentran en todas partes. Tenemos claro de que todos podemos aprender de los demás, incluso los más expertos. Desde el punto de vista metodológico nuestro modelo se caracteriza por entender al participante como protagonista de su propio aprendizaje y al tutor como guía y facilitador del mismo. El participante de nuestro programa es un profesional con varios años de experiencia que toma la iniciativa de capacitarse y se implica en ello. El tutor es un funcionario experto capaz de conceptualizar la teoría de su área de especialización, pero sobre todo alguien con una gran experiencia práctica, que actúa como un facilitador en el proceso de descubrir y reflexionar colectivamente. Además procuramos que participen profesionales provenientes del mayor número posible de países para garantizar un intercambio productivo de ideas. En nuestro modelo el uso de las TIC no tiene como principal objetivo la réplica masiva y el abaratamiento de la formación, sino el de facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje y acercar a los participantes entre ellos y con reconocidos expertos de la materia que se encuentran dispersos geográficamente. Por ello, siempre utilizamos herramientas amigables y accesibles que ayuden a que se produzcan debates, trabajos en grupo, reflexiones o intercambio de información. Hasta el momento estas herramientas han sido los foros, documentos compartidos, correos, chats y marcadores sociales, pero consideramos imprescindible seguir en permanente contacto con todos los instrumentos que la web 2.0 nos pueda aportar, siempre y cuando cumplan con las características necesarias de accesibilidad y facilitación del proceso de enseñanza-aprendizaje. Intentamos aprovechar al máximo la tecnología, pero también no olvidarnos de que ésta debe estar al servicio del aprendizaje de las personas que participan en la formación. Además, en línea con nuestro espíritu de promover una comunidad de conocimiento abierta y colaborativa, hemos optado por utilizar “software libre” desde hace algunos años.

Los destinatarios del programa son fundamentalmente, directivos, pre-directivos y técnicos de

organizaciones públicas, que están involucrados, o van a estarlo, en el diseño o ejecución de las políticas públicas de sus respectivos países. Tienen una titulación académica y en promedio quince años de experiencia profesional. Su estatus no suele ser político, pero su nivel de responsabilidad habitualmente no les permite ausentarse mucho tiempo de su puesto de trabajo. Teniendo en cuenta esta situación, hemos diseñado cursos relativamente cortos teniendo en cuenta el número de temas tratados. En su gran mayoría, son cursos acotados a ocho o diez semanas, pero a la vez muy intensivos para profesionales en ejercicio. Exigen a los participantes una dedicación media de entre doce y quince horas semanales, pero como no requieren una participación síncrona, les dan cierta flexibilidad horaria para compatibilizar el trabajo con algunas horas de capacitación en el propio despacho o domicilio. En línea con el perfil de los participantes y sus necesidades profesionales, nos hemos centrado en darle a los cursos un enfoque muy práctico a través del diseño de actividades que permitan aprender haciendo o intercambiando experiencias e ideas con el grupo. Para que este intercambio sea realmente eficaz, hemos limitado el tamaño de los grupos a un máximo de 30-35 participantes.

### **El perfil de los grupos**

que participan en cada edición de los cursos se caracteriza por su diversidad internacional y curricular, dos aspectos que se evalúan cuidadosamente en el proceso de selección para garantizar una mayor riqueza en el intercambio de experiencias. La posibilidad de interactuar con otros profesionales del mismo ámbito de especialidad situados en otras regiones o países, es junto con la posibilidad de contactar con reconocidos expertos, uno de los aspectos más valorados por los participantes de los cursos en las evaluaciones que realizan.

Las actividades formativas del programa están adaptadas a las necesidades profesionales de cada una de las diferentes administraciones (administraciones tributarias, de justicia, parlamentos, etc.). Son cursos a medida para profesionales de diferentes organizaciones públicas, en los que se plantean las cuestiones más importantes y actuales sobre cada materia a nivel global (no local). Según el tema del curso, se debaten diferentes modelos o prácticas habituales con el fin de ampliar el conocimiento y de permitir a los profesionales de cada país saber cómo se resuelven determinadas cuestiones en otros lugares y cuáles son las opciones que mejor se pueden adecuar a su entorno. La ventaja de un programa “online” como éste, es que permite diseñar cursos a medida para colectivos profesionales muy dispersos geográficamente (expertos de organismos reguladores, gestores de municipios, etc.), para los cuáles un curso presencial con una frecuencia anual sería difícilmente viable en término de costes.

**La calidad de las actividades formativas** es una de nuestras principales preocupaciones y es por ello que todas ellas son evaluadas de forma sistemática por todas las partes involucradas para garantizar diferentes visiones y poder valorar las necesidades de mejora en un contexto amplio. Los participantes, además de hacer una valoración detallada de cada una de las diferentes dimensiones - contenidos, metodología y didáctica, recursos tecnológicos y organización -, proponen mejoras, que luego se analizan conjuntamente con el equipo docente para tomar acciones correctivas. El continuo esfuerzo de mejora, tanto en contenidos como en

didáctica, también es percibido por los participantes de los cursos que, en su gran mayoría, evalúan positivamente la calidad de los mismos. Esto no sólo lo vemos a través de sus valoraciones al finalizar su participación, sino incluso dos años después de haberla realizado, tal como se desprende de un reciente estudio de impacto del programa. En las entrevistas realizadas a más de 350 personas que participaron en al menos un curso del programa entre 2005 y 2007, un 99,7% de los consultados aseguran que lo recomendaría a sus colegas, el 97,2% afirma que aplica los conocimientos adquiridos en su trabajo y el 91,3% que ha consultado la documentación del curso después de haberlo realizado.

### **El programa de formación “online” y las redes de expertos**

El programa de formación “online” para las administraciones públicas cuenta hoy con el apoyo de gran parte de la administración central española, así como de algunas instituciones locales e internacionales y otras del mundo académico. Estas instituciones socias del programa, con una amplia experiencia en procesos de modernización del estado en diferentes sectores (reguladores, tributario, de promoción de la economía o de infraestructuras) y en ámbitos o funciones transversales a las organizaciones como la calidad, la gestión de personas o del conocimiento, son las que han ido aportando los contenidos de los casi cien cursos desarrollados en los últimos ocho años. Todos ellos son impartidos al menos una vez al año por los expertos de las instituciones socias, pero algunos, sobre todo los que abordan temas transversales de la administración (recursos humanos, habilidades directivas, “e-learning”, etc.), han llegado a impartirse hasta cuatro veces al año para poder satisfacer la creciente demanda.

**El papel de CEDDET** en el programa es el de aglutinador de los servicios. Nosotros aportamos la metodología y nos encargamos de gestionar el programa de forma integral. En el ámbito metodológico, nos ocupamos del diseño instruccional, de la formación de los expertos que actuarán como tutores “online” y del acompañamiento de los participantes y tutores a lo largo del proceso. En el ámbito de la gestión, nos responsabilizamos de administrar los recursos económicos y de todas las operaciones necesarias - desde la difusión, matriculación, admisión, evaluación hasta la entrega de acreditaciones -. Gran parte de nuestra experiencia en este programa está recogida en los contenidos de un curso que hemos desarrollado internamente titulado **“E-learning en las administraciones públicas”**. Los contenidos de todos los demás cursos han sido diseñados, elaborados e impartidos por los expertos que las instituciones socias han elegido para actuar como director académico, autor o tutor “online” respectivamente. Así por ejemplo, para poner en marcha un curso sobre “Técnica Legislativa” hemos contado con el apoyo del Congreso de los Diputados de España que designó a los expertos letrados que diseñaron el programa del curso, desarrollaron sus contenidos y lo impartieron, mientras que el equipo de CEDDET se ocupó de formar a estos expertos en la metodología del programa, de guiarles en el diseño de los contenidos y de las actividades prácticas, de suministrar el entorno virtual, de dar apoyo a los participantes y tutores a lo largo del curso y de gestionar todo el proceso.

Con el tiempo el programa ha ido ampliándose, tanto en los temas o áreas de especialidad que aborda como en las actividades ofrecidas dentro de cada una de ellas. Mientras que en el año 2002 la oferta formativa sólo incluía doce cursos “online” clasificados en tres áreas temáticas, en 2009 la mayoría de las 115 ediciones de **cursos “online”** correspondientes a las ocho áreas temáticas que se impartieron, se complementaron con otras actividades. Por un lado, se realizaron 36 **seminarios** presenciales asociados a cursos online y por otro lado, se efectuaron diversas actividades de actualización a través de las

### **redes de expertos**

. No obstante, destacaría que los cursos “online” son el primer pilar del programa de formación, dado que es necesario realizarlo con éxito para poder acceder a las demás actividades. Los seminarios presenciales se realizan siempre tras la finalización del curso “online” y a ellos sólo se invita a los participantes que han destacado por su desempeño en sus respectivos cursos “online”. De esta forma los participantes llegan a los seminarios tras un proceso de debate y reflexión en profundidad, lo cual garantiza un lenguaje común y por tanto, un mayor aprovechamiento del encuentro. Los seminarios además aportan el contacto personal que ayuda a fortalecer los vínculos y construir relaciones de confianza, dos aspectos decisivos para participar en las comunidades virtuales que forman parte del programa de continuidad, conocido como Redes de Expertos Iberoamericanos. Este programa está promovido conjuntamente por CEDDET y las instituciones socias que han creado una comunidad de expertos con los participantes de los cursos de su área de especialización. Estas comunidades que abarcan temáticas tanto sectoriales de las administraciones (Hacienda Pública, Catastro, Energía, Gestión de Residuos, Gestión Portuaria, Infraestructuras y Transporte, Parlamentos, Propiedad Industrial, Seguridad Social, Turismo, Internacionalización, Fiscalidad y Fiscalización Pública) como transversales (Gestión Pública, Calidad, Gestión del Conocimiento e “E-learning”) aglutinan a día de hoy más de 9.000 antiguos participantes de cursos “online”. Ellas constituyen un espacio de encuentro con el fin de mantener los vínculos profesionales entre los participantes, de constituir un foro permanente para el intercambio de conocimientos y mejores prácticas, de promover la colaboración institucional entre organizaciones iberoamericanas y de abrir un canal de comunicación para la detección de necesidades formativas y la mejora continua. En las redes de expertos se ofrecen actividades dirigidas como cursos cortos de actualización o especialización, foros de debate facilitados por expertos o la posibilidad de contribuir a una revista de la comunidad coordinada por un redactor jefe, así como servicios documentales (artículos e información de interés, documentación actualizada de los cursos, etc.) y una serie de herramientas de comunicación que facilitan la libre iniciativa de sus miembros para consultarse y trabajar en red.

En síntesis, en CEDDET hemos ido desarrollando a lo largo de estos años un **programa integral de capacitación**

- que combina el “e-learning o el blended learning” (cursos “online” y seminarios intensivos, pero acotados en el tiempo) con las redes de expertos (un espacio de encuentro profesional permanente) -, articulando así un verdadero proceso de formación continua que se realimenta

permanentemente.

## Retos e iniciativas

Actualmente, tenemos varios retos en el ámbito de las **redes de expertos**, siendo el más importante cerrar con éxito el

### **proceso de adaptación de la migración a un nuevo entorno tecnológico**

que se ha iniciado a principios de este año. Después de cinco años monitorizando las redes en plataformas de teleformación, vimos la necesidad de cambiar de entorno. En los primeros años de vida de las redes, la tecnología no había sido crítica para fomentar la participación, pero el fuerte crecimiento de algunas comunidades<sup>8</sup> y los hábitos generados por las redes sociales exigen un entorno que dé respuestas a las necesidades de comunicación y de intercambio de información que estos colectivos necesitan, especialmente al tener en cuenta su dispersión geográfica y de que disponen únicamente del espacio virtual de la red como lugar de encuentro. En el nuevo entorno, basado en la filosofía 2:0, se favorece más la interacción entre profesionales de un mismo colectivo, entre profesionales de colectivos complementarios y se facilita la identificación de todo tipo de expertos. También se facilitan herramientas para gestionar mejor la documentación y otras, que permiten que los expertos puedan recomendarse contenidos de calidad y ayudarse mutuamente a cribar información superflua, mejorando así la gestión del conocimiento del colectivo. Además, en este nuevo entorno hemos creado una red general y abierta a todos los participantes<sup>9</sup>, en la que tendrán lugar actividades de carácter transversal que puedan ser de interés para todas las personas que trabajan en la gestión de las administraciones públicas iberoamericanas, independientemente de su especialidad. El cambio del entorno virtual y la creación de una red general nos abren muchas posibilidades que tendremos que saber gestionar para aprovecharlas al máximo. Mantener o mejorar el ritmo de actividad de las redes en el nuevo entorno y conseguir que todos se adapten rápidamente al mismo y puedan beneficiarse de las mejoras introducidas es un desafío importante en el que estamos trabajando en estos días.

Para este año también nos hemos propuesto **seguir ampliando las áreas temáticas** del programa relanzando el pasado mes de mayo el

### **proyecto FODEPAL**

para profesionales iberoamericanos especializados en el sector agroalimentario, el desarrollo rural y territorial y la gestión de los recursos naturales y medio ambiente. Este proyecto formativo promovido por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) también cuenta con el apoyo de varias instituciones académicas iberoamericanas entre las que destaca la Universidad Politécnica de Madrid y tiene como objetivo para el primer año la impartición de trece cursos online y la reactivación de su comunidad de práctica.

Otro reto de este año está siendo el **desarrollar nuestro modelo de formación en red en otras regiones y lenguas** . Hasta la fecha solo hemos ofrecido varios cursos en portugués para funcionarios brasileños en el ámbito del “e-learning”, la administración tributaria y la fiscalización pública. Sin embargo, este año hemos puesto en marcha los primeros cursos “online” para África en portugués, francés e inglés. Esto implica un gran cambio, no solo porque tendremos que hacerlo en otros idiomas, sino también porque los nuevos entornos tienen menos similitudes con el de España que tantos vínculos históricos, culturales y hasta jurídico-administrativos guarda con los países latinoamericanos. Extender el programa a nuevas regiones implica un importante reto de internacionalización y requerirá una importante adaptación de los contenidos y de la organización para poder atender a las nuevas demandas.

Por último, cabe mencionar una serie de **estudios sobre nuestro propio programa y el sector del “e-learning” en las administraciones públicas** que hemos puesto en marcha en 2009 y que esperamos nos ayuden a sistematizar la experiencia adquirida en estos años, así como muchas de las reflexiones que hemos compartido con otros profesionales en el ámbito del “e-learning” en las administraciones públicas. Esta sistematización, en especial la línea de investigación abierta por el estudio de impacto de nuestro programa, será vital para entender mejor los procesos de aplicación del conocimiento en el trabajo a nivel organizacional y poder contribuir de una forma más eficaz a los procesos de fortalecimiento institucional.

El mundo cambiante en el que vivimos, nos obliga a permanecer atentos a las nuevas necesidades que vayan surgiendo. Para interpretar ese cambio es importante entender lo que mueve a cada una de las partes y los objetivos que persiguen. La observación y las evaluaciones continuas y sistemáticas son clave para poder seguir dando respuestas a las personas e instituciones que confían en nosotros su formación continua.

Para mas información sobre las actividades de la Fundación CEDDET puede contactar con Irene Zurborn a través de la dirección de correo electrónico: [izurborn@ceddet.org](mailto:izurborn@ceddet.org)