

**EL PROYECTO FODEPAL. UNA EXPERIENCIA EN LA EDUCACIÓN “EN LÍNEA” (E-LEARNING) PARA GESTORES DE POLÍTICAS EN LATINOAMÉRICA.
(ASPECTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE E-LEARNING)**

**(FODEPAL PROJECT. AN EXPERIENCE IN THE “ON LINE” EDUCATION (E-LEARNING) FOR POLICY MAKERS IN LATIN AMERICA.
(KEY ASPECTS FOR THE SUCCESS OF AN E-LEARNING PROGRAM))**

Santiago González
Universidad Politécnica de Madrid (España)
Luis Lobo
Universidad Politécnica de Valencia (España)

RESUMEN

FODEPAL, es un Proyecto Regional para la capacitación de Gestores de América Latina y el Caribe, ejecutado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), que desde el año 2001 desarrolla sus actividades de capacitación, mayoritariamente a través de Cursos “en línea”.

FODEPAL cuenta con el respaldo académico de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y de otras prestigiosas 30 Instituciones académicas de América Latina.

El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo rural sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades en la Región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas que favorezcan dicho desarrollo.

Con la experiencia adquirida durante estos años y el aporte de expertos internacionales, FODEPAL ha desarrollado un modelo de *e-learning* propio y diferenciado, en sus aspectos pedagógicos, tecnológicos, administrativos y operativos.

ABSTRACT

FODEPAL, is a Regional Project for the training of policy makers of Latin America and the Caribbean, executed by the Food and Agriculture Organization of the United Nations, and funded by the

Spanish Agency for International Cooperation (AECI), has developed its training activities mostly through "on line" Courses, since the year 2001.

FODEPAL relies on the academic support of the Polytechnic University of Madrid (UPM) and other 30 high level and prestigious academic Institutions of Latin America.

FODEPAL aims to contribute to the rural sustainable development of Latin America, fostering the improvement of regional capabilities in the analysis, formulation and follow-up of policies, plans and coherent programs that favor such a development.

With the experience acquired during these years and the contribution of international experts, FODEPAL has developed a unique e-learning model, differentiated in its pedagogical, technological, administrative and operative aspects.

EL PROYECTO FODEPAL

Las Nuevas Tecnologías de la Comunicación y la Información (NTIC's) están induciendo profundos cambios en nuestra sociedad y originando nuevos conceptos, tales como *e-learning*, *e-government*, *e-commerce*, etc., que cada vez tienen más incidencia en nuestras actividades cotidianas.

Nuestro interés se centra en el impacto que han tenido estas NTIC's en el surgimiento y consolidación de nuevas estrategias de capacitación, tanto en el ámbito empresarial como en el gubernamental. El cada vez más universalizado concepto de *e-learning*, es decir, la aplicación de las NTIC's para un desempeño más eficaz de los procesos de aprendizaje y en la mejora general del conocimiento, se está cristalizando muy rápidamente en aplicaciones más y más extendidas, sobre todo en el reciclado de profesionales y en los estudios de postgrado.

En la última Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información, que tuvo lugar en Ginebra del 10 al 12 de diciembre de 2003, y en la que participaron la mayor parte de los gobiernos y numerosas organizaciones de la sociedad civil, se aprobó un Plan de acción futuro en el que se destaca como línea de acción: *"Diseñar y realizar actividades de cooperación regional e internacional encaminadas a mejorar la capacidad, en especial, de los dirigentes y del personal operacional en los países en desarrollo y los PMA, así como a aplicar eficazmente las TIC en toda la gama de tareas educativas. Esto incluye extender la enseñanza fuera de la estructura educativa, es decir, por ejemplo, en el puesto de trabajo y en el hogar"*.

El *e-learning* es una de las metodologías que tiene mayor crecimiento, no sólo en las empresas, sino también en las Instituciones públicas de cara a la formación de formuladores y gestores de políticas. En el caso de España, como se resaltó en el último "Panel de *e-learning* en las Administraciones Públicas Españolas", que realizó el Grupo Doxa¹ en el año 2004, se ha producido un crecimiento del 25 por ciento del *e-learning* en las Administraciones públicas durante 2004, lo que supone casi el 4 por ciento de los programas de formación de dichas Instituciones.

Además, el 20 por ciento de ellas lleva más de un año desarrollando proyectos relacionados, y el 9 por ciento empezó este año a usar estas metodologías de formación.

Entre los resultados de este Panel también se destaca que un 10 por ciento de las Administraciones públicas avanzó de manera espectacular durante 2004 en la utilización del *e-learning*. Para estas Administraciones, el *e-learning* representa más del 20 por ciento de su programa de formación.

Esta tendencia se repite en América Latina, lo que resalta, una vez más, la importancia y relevancia que está teniendo este medio de capacitación.

En este contexto se inscribe FODEPAL, Proyecto Regional para Capacitación de Gestores y Decisores de América Latina y el Caribe, ejecutado por la FAO² con financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), y que desde el año 2001 lleva a cabo sus actividades de capacitación, en el ámbito del *e-learning*, mayoritariamente a través de Cursos "en línea".

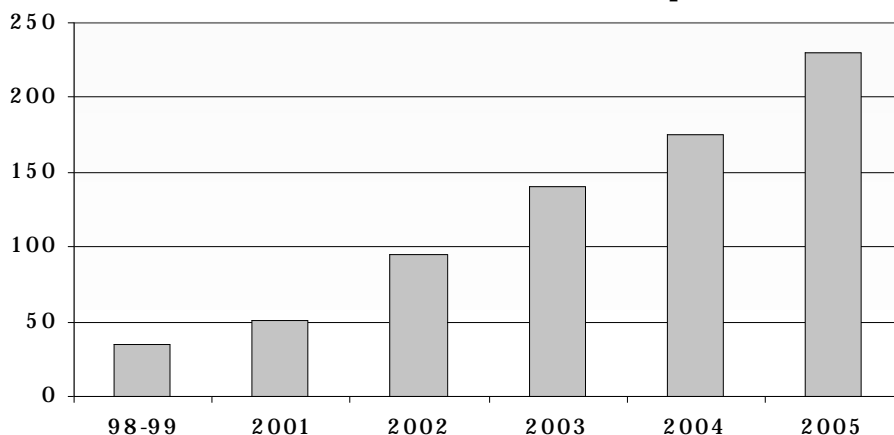
Este proyecto tiene como objetivo general contribuir al desarrollo sostenible de América Latina mediante la mejora de las capacidades en la región para el análisis, formulación y seguimiento de políticas y programas en los ámbitos temáticos del Desarrollo Rural, la Seguridad Alimentaria, el Comercio Agrario Internacional y la Gestión Integral de los Recursos Naturales.

El proyecto comenzó su andadura en el año 2001 con un presupuesto de 4 millones y medio de dólares. En fechas recientes, la Agencia Española de Cooperación ha confirmado su apoyo y financiación para una segunda fase, hasta finales del 2007.

El proyecto, con sede en la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, en Santiago de Chile, cuenta en este momento con el respaldo académico de una treintena de prestigiosas Universidades latinoamericanas y españolas, entre ellas la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), una de las instituciones impulsoras de la formulación de este proyecto.

Después de casi 4 años de funcionamiento, el proyecto FODEPAL se ha consolidado como una de las iniciativas de utilización del *e-learning* más importantes en Latinoamérica. Ello puede comprobarse en el crecimiento de las postulaciones, de las matrículas y del número de Cursos que se imparten en este proyecto.

Evolución de Solicitantes Promedio por Curso



Una prueba del interés de los Gobiernos de América Latina de acoger esta iniciativa de capacitación desarrollada por FODEPAL y de su aceptación e implantación durante estos años, es que en la última Conferencia Ministerial Regional de FAO, celebrada en Ciudad de Guatemala, Guatemala, del 28 al 30 de abril de 2004, con la asistencia del Director General de la FAO y de los Ministros de Agricultura de los países de América Latina y del Caribe, se recomendó en su Informe final *“Que la FAO refuerce y amplíe la acción de mecanismos de capacitación masiva para todos los actores en las prioridades del desarrollo rural y la seguridad alimentaria, poniendo como ejemplo el proyecto FAO-FODEPAL, y ... que la FAO procure obtener fondos adicionales para este objetivo”*.

Entre el año 2001 y el 2005, FODEPAL ha capacitado, bajo la modalidad de educación a distancia “en línea”, a cerca de 2.900 gestores latinoamericanos de políticas relacionadas con las áreas de interés del proyecto, a través de 68 Cursos a Distancia. El 50% de estos participantes son funcionarios de las Administraciones públicas (la mitad de ellos altos cargos), y un 20% son responsables de Organizaciones de la sociedad civil de dichos países. Se espera que el proyecto haya formado a finales del año 2007 a más de 6.000 gestores de políticas.

También el proyecto, gracias a la experiencia adquirida durante estos años y al aporte de expertos internacionales³, ha desarrollado un modelo de *e-learning* propio y diferenciado, de acuerdo a sus fines y congruente con las necesidades y el contexto de su población objetivo.

Se expondrán las principales enseñanzas adquiridas por el proyecto durante estos 4 años sobre la implementación de un programa de *e-learning* de estas características, identificando algunos elementos claves que se consideran necesarios para asegurar el

éxito de FODEPAL. La aplicación de estos principios ha permitido al proyecto alcanzar sus metas y dar un mejor servicio de capacitación a su público objetivo.

Algunos de estos elementos ya han sido identificados en el documento "*E-Learning in Europe – Results and Recommendations*" en el marco del Programa Leonardo da Vinci de la Comisión Europea y otros aspectos son fruto de las reflexiones sobre esta experiencia de los autores.

ORIENTACIÓN HACIA LAS NECESIDADES DEL PÚBLICO OBJETIVO

FODEPAL ha construido toda una estrategia para determinar las necesidades de su público objetivo. Esto incluye ser consciente de las características de este público objetivo, de sus necesidades sociales y de sus estilos de aprendizaje. Este enfoque ha llevado al desarrollo de un claro y transparente Modelo educativo que da soporte al proyecto y que es coherente con sus objetivos. Este Modelo incluye aspectos pedagógicos, tecnológicos y operativos. A continuación se presentan las características generales de nuestro público objetivo y la estrategia que lleva a cabo FODEPAL para la identificación de las necesidades.

Público objetivo del proyecto

Las peculiaridades y características del público objetivo ha sido uno de los elementos que han determinado el Modelo educativo construido por el proyecto. El Programa que ha diseñado FODEPAL está orientado a diferentes tipos de participantes:

- Técnicos y funcionarios gubernamentales involucrados en el análisis y toma de decisiones en los ámbitos de la economía y las políticas agrarias, del desarrollo rural, de la seguridad alimentaria y de la gestión de los recursos naturales, a niveles central, regional y local, en los distintos países de la Región.
- Directivos responsables y técnicos de organizaciones gremiales de productores y profesionales, así como de ONG's que operen en el campo del desarrollo rural y de la gestión de los recursos naturales.
- Futuros Formadores de opinión en los medios de comunicación y académicos encargados de la capacitación de cuadros directivos.

Como se puede ver, todos estos grupos están relacionados con la gestión de políticas, programas y proyectos. Entre las características comunes de este público objetivo se destacan:

- Los participantes son graduados universitarios y, por supuesto, todos ellos tienen que cumplir la condición de tener acceso a un ordenador personal vinculado a la red de Internet. Sin embargo, el proyecto ha tenido en cuenta la realidad particular de algunos gestores y decisores, y así, en algunas ocasio-

nes, se ha permitido la participación en los cursos de personas sin título universitario siempre que, a juicio de los responsables del proyecto, su experiencia y posición justificaran tal participación.

- La mayor parte de los participantes trabajan profesionalmente y pueden dedicarse sólo parcialmente a las actividades de capacitación. Los cursos han sido diseñados tomando en cuenta esta circunstancia. Al ser personas adultas se caracterizan esencialmente por cuatro aspectos (Knowles, Holton y Swanson, 2001)⁴:
 - *“El participante adulto tiene una motivación intrínseca para estudiar. No es una motivación que dependa de los premios y castigos (calificaciones) que un profesor pueda darle. Más bien, es una motivación que viene desde “dentro” y que lo lleva a iniciar, dirigir y sostener sus propios procesos de aprendizaje, y se basa en el reconocimiento y la satisfacción personal. La aplicación del conocimiento debe ser inmediata para que sea adecuada.*
 - *Se trata de un proceso de aprendizaje centrado en los problemas; El aprendizaje de adultos se centra en la resolución de problemas o en la elaboración de tareas prácticas. Cuando somos jóvenes, las tareas están más orientadas al aprendizaje teórico.*
 - *El participante adulto tiene necesidades muy concretas que satisfacer como parte de su desarrollo profesional y personal. En un curso del proyecto FODEPAL, él es el principal interesado en lograr que esas necesidades se satisfagan.*
 - *El participante adulto se caracteriza porque no llega a un curso del proyecto FODEPAL desde “cero”, sino que trae consigo toda una experiencia valiosa que puede y debe compartir; una experiencia que—no debe extrañarnos—puede llegar a rebasar a la del mismo facilitador en algunas áreas”.*
- El grado de alfabetización digital, en general, es deficiente.
- Los compromisos laborales, en algunos momentos, les obligan a trasladarse fuera de sus puestos de trabajo habituales (trabajo de campo).
- Están interesados en el intercambio de experiencias y en el acceso a la información actualizada y pertinente.

La heterogeneidad y amplitud de la población objetivo del proyecto, sus características específicas y las diferentes necesidades de formación de dicha población, han supuesto un reto importante para el proyecto, que le ha exigido una continua evaluación de las metodologías empleadas y de los contenidos desarrollados en sus cursos.

Identificación de la demanda institucional. Experiencia de FAO

El Programa de capacitación se organiza en torno a las siguientes cuatro áreas temáticas prioritarias:

- Seguridad alimentaria
- Desarrollo rural y pobreza
- Gestión sostenible de los recursos naturales
- Comercio agrario internacional

El proyecto ha intentado durante estos 4 años de vida implementar un programa de capacitación orientado por la demanda institucional originada en el ámbito del público objetivo de FODEPAL. Esta estrategia de diseño del programa es un proceso complejo, que exige una continua investigación, análisis y contacto con las instituciones objeto del proyecto, para identificar contenidos y estrategias de capacitación. En este aspecto el proyecto cuenta con las siguientes herramientas:

- La experiencia de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de su Oficina Regional para América Latina y el Caribe (FAORLC). La FAO y FAORLC cuentan con un amplio conocimiento de la Región y una importante experiencia técnica en las principales áreas temáticas del proyecto. Además, habría que añadir el conocimiento y las relaciones que tiene la FAO con el público objetivo del proyecto, que facilita el intercambio. Este elemento supone un valor agregado más para el proyecto.
- Estudios sobre la demanda institucional de la Región en cada una de las áreas prioritarias del proyecto, realizados por cuatro equipos de expertos, contratados "*ad hoc*" para esta tarea.
- Seminarios temáticos o metodológicos. Estos Seminarios tienen como objetivo construir conocimiento "fronterizo" en las áreas temáticas y en las metodologías de FODEPAL, enriquecer los materiales docentes que puedan ser utilizados en los programas de capacitación, detectar las necesidades de capacitación, proponer una estrategia de capacitación en la temática, facilitar el intercambio de experiencias, y fortalecer los vínculos profesionales entre los participantes.
- Comunidades virtuales de prácticas por áreas temáticas. Estos espacios virtuales, que actualmente se encuentran en proceso de diseño, estarán conformados por Oficiales técnicos de FAORLC, expertos temáticos, participantes en los Cursos FODEPAL, y otros miembros del público objetivo. Estas comunidades de aprendizaje tienen como principales objetivos:
 - Convertirse en un espacio de reflexión y gestión de conocimiento constante sobre cada una de las áreas temáticas del proyecto,

- generar un foro virtual permanente y un conjunto de servicios y herramientas que faciliten el proceso de toma de decisiones de los gestores de políticas que participan en la comunidad, y
- mejorar los cursos que ofrece FODEPAL.

UN CLARO Y COMPARTIDO CONCEPTO DE *E-LEARNING*

La heterogeneidad de los modelos y las visiones sobre el *e-learning*, ha llevado a FODEPAL a conformar un Modelo educativo propio, que incluye los aspectos pedagógicos, tecnológicos y operativos, y que da respuesta a las necesidades del proyecto.

Como todos sabemos, un Modelo educativo debe partir de las necesidades particulares de quienes serán los usuarios del servicio educativo. En este marco, FODEPAL, ha construido un modelo dinámico, enriquecido a partir de la experiencia que ha adquirido el proyecto en estos 4 años de vida, y de los avances y nuevos desarrollos que han surgido en el campo del *e-learning*. El actual Modelo educativo FODEPAL (Valenzuela, 2004)⁵ está basado en los siguientes principios:

- Descansa en los principios de una educación para adultos.
- El número máximo de participantes por curso es de 50, número que se ha considerado óptimo teniendo en cuenta el tamaño de los equipos docentes y el modelo educativo adoptado por FODEPAL.
- Está basado en la idea de la responsabilidad compartida que el facilitador y los participantes tienen en el proceso de enseñanza–aprendizaje. La idea tradicional de que un instructor instruye y un participante recibe la información para estudiarla, no se aplica en este modelo de educación a distancia. El modelo no está centrado en la figura de un instructor, sino que parte de la idea de que, tanto el facilitador como los participantes, tienen sus propias responsabilidades.
- Está basado en la idea de que el diseño e implementación de un curso debe enfocarse no tanto a lo que el facilitador debe hacer, sino a las actividades de aprendizaje que los participantes deben realizar. El aprendizaje de todo tema se puede lograr de distintas maneras: leyendo, observando, haciendo y reflexionando.
- Está basado en el concepto de interacción como elemento clave del proceso de aprendizaje de los participantes. Mediante el diálogo, los participantes ponen a prueba sus ideas debatiendo con el facilitador y con otros compañeros lo que están entendiendo sobre un cierto tema. Un principio pedagógico establece que a mayor cantidad y calidad de interacción, mayores son las probabilidades de ir logrando un aprendizaje significativo.

- El modelo educativo FODEPAL pone énfasis en el uso del aprendizaje colaborativo como una técnica didáctica que guiará buena parte del trabajo de los participantes a lo largo de sus cursos.
- En el modelo destaca el uso de la técnica de estudio de casos como una forma de enseñanza–aprendizaje, basada en situaciones concretas de la vida real.
- El modelo educativo FODEPAL pone especial énfasis en los aspectos motivacionales de los participantes, tratando de identificar aquello que despierta, dirige y sostiene los procesos de capacitación y aprendizaje.
- En el caso del proyecto FODEPAL, se ha preferido definir cursos con fechas de inicio y término bien determinadas, teniendo cada uno de ellos una duración de 12 semanas. A lo largo de este tiempo, se exige a los participantes un tiempo de dedicación de entre ocho y diez horas por semana.

PREEMINENCIA DE LOS ASPECTOS PEDAGÓGICOS FRENTE A LOS ASPECTOS TECNOLÓGICOS

Como se comenta en el documento *“E-Learning in Europe – Results and Recommendations”*, el desarrollo de estrategias de *e-learning* tienen que estar basadas en los aspectos pedagógicos. Las innovaciones pedagógicas pueden ayudar más a que tengamos un programa de *e-learning* exitoso, que el uso de la última tecnología.

Éste ha sido el principio del trabajo en FODEPAL. Por ejemplo, en el proceso de selección de la plataforma tecnológica educativa, que tuvo una duración de más de 6 meses, con diferentes paneles de expertos, el punto de partida y la referencia continua fue el Modelo educativo FODEPAL, incluyendo los aspectos pedagógicos, operativos y administrativos.

CAPACITACIÓN DE LOS COORDINADORES DE LOS CURSOS Y DEL EQUIPO FODEPAL

Una de las claves de un proyecto de estas características son los Coordinadores de los cursos, que son, finalmente, los encargados de impartir los cursos. Es decir, los encargados de facilitar y animar el proceso de aprendizaje.

Estos Coordinadores deben tener unas actitudes y unas aptitudes adecuadas para llevar a cabo la implementación del Modelo educativo de FODEPAL en sus cursos. Es necesario una permanente y constante capacitación y un proceso de comunicación que permita la creación de una cultura organizacional alrededor del proyecto.

En FODEPAL somos conscientes de que para tener éxito y crear dicha cultura, esta capacitación no debe centrarse exclusivamente a los coordinadores sino que debe alcanzar a todo el equipo de FODEPAL. Es necesario que el Modelo educativo sea conocido y compartido por todo el Equipo multidisciplinar que conforma el proyecto FODEPAL (Directivos, coordinadores de los cursos, diseñadores instruccionales, etc.).

Debido a las características del proyecto y la estrategia adoptada para su implementación, los cursos "en línea" o *e-learning* son impartidos por equipos de profesores de diferentes Universidades e Instituciones educativas de la Región Latinoamericana y de España, con diferentes experiencias en la implementación de *e-learning*, algunos de ellos con escaso o nulo conocimiento del diseño e implementación de programas en la modalidad "en línea". Todo esto dificulta y vuelve más complejo el desarrollo de un proyecto como FODEPAL.

La capacitación del Equipo en el Modelo y los procesos de comunicación interna que lleva a cabo el proyecto, son una forma de superar estas dificultades y crear la necesaria identidad y compromiso entre el equipo humano que conforma el proyecto.

Las principales acciones que conforman esta estrategia son:

- Curso anual a distancia en línea sobre Metodologías y Herramientas de Educación a Distancia en línea (MED). Este curso tiene el objetivo general de lograr que los participantes desarrollen las habilidades necesarias para diseñar e impartir un curso en la modalidad de educación a distancia, en el marco del Modelo educativo desarrollado por FODEPAL. Entre los productos de este curso se encuentra el diseño de los nuevos cursos y la introducción en estos cursos de las nuevas herramientas didácticas desarrolladas por el proyecto.

El MED está dirigido a los coordinadores y tutores de los cursos a Distancia FODEPAL, tanto aquéllos que ya han impartido algún curso en el pasado, como aquéllos a los que se les planea invitar para que lo impartan en el inmediato futuro. El realizar este curso es una condición necesaria para poder coordinar un curso a Distancia en línea FODEPAL. También participan miembros del equipo FODEPAL.

- Taller anual presencial de coordinadores. Esta actividad presencial tiene una duración de tres días. Este taller tiene por objeto intercambiar experiencias, capacitar a los coordinadores y al equipo de FODEPAL en aspectos metodológicos y tecnológicos, y en general, en todos aquellos aspectos técnicos que ayuden a mejorar la calidad y la articulación del programa de formación y su relevancia para el público destinatario.
- Comunidad virtual de coordinadores FODEPAL. Este espacio virtual conformado por los coordinadores y el equipo de FODEPAL, es uno de los de los componentes que anima y dinamiza los otros aspectos de esta estrategia, con el objeto de, no sólo asegurar la calidad y el desarrollo del Modelo

educativo de FODEPAL, sino también, seguir alimentando el proceso de construcción de una comunidad de práctica en el proyecto.

CONSOLIDACIÓN DE UN EQUIPO MULTIDISCIPLINAR

Durante estos 4 años se ha conformado y consolidado un equipo multidisciplinar (oficiales técnicos FAO-RLC, equipo técnico FODEPAL, coordinadores de los cursos, diseñadores instruccionales, programadores, etc.), que participan de forma coordinada en el desarrollo del programa. Se ha creado una cultura de trabajo colaborativo, virtual en la mayoría de las ocasiones, que ha permitido desarrollar un programa de formación de calidad, superando las barreras temporales y espaciales.

CREACIÓN DE UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CURSOS Y DE MATERIALES DOCENTES DE APOYO "AD HOC"

El proceso de elaboración e implementación de un curso en FODEPAL implica la participación de un equipo multidisciplinario que trabaja tanto en el diseño y elaboración de los materiales de apoyo, como en el desarrollo del curso. Actualmente, el equipo docente asociado a cada curso lo constituyen tres tipos de expertos:

- El coordinador del curso, experto en la disciplina que enseñará y el principal responsable, en coordinación con los órganos técnicos del proyecto, de que el curso logre los objetivos de capacitación para los que ha sido creado. Dependiendo del tamaño del grupo discente, existe la posibilidad de contar con uno o varios tutores.
- El asesor en diseño instruccional, es el experto en temas pedagógicos y, en particular, en aquellos que involucran la modalidad de educación a distancia.
- El asesor en informática educativa, experto en cuestiones tecnológicas, tanto las que se refieren a sistemas de comunicación, como las de acceso a sistemas de información.

En FODEPAL, somos conscientes de la importancia del material docente como elemento de apoyo del proceso de aprendizaje en los cursos. En este sentido, el Modelo educativo de FODEPAL pone especial énfasis en acercar los materiales a los participantes a través de Internet.

Dada la población objetivo a la que se está dirigiendo el proyecto, FODEPAL asume que los participantes en sus cursos tienen los recursos informáticos necesarios para poder acceder a los materiales de aprendizaje vía Internet. Sin embargo, teniendo en cuenta las dificultades de acceso a Internet todavía existentes en algu-

nas comarcas y países de la Región, se tomó la decisión de enviar también a los participantes materiales impresos o CD-ROM's, vía correo postal.

BÚSQUEDA PERMANENTE DE LA CALIDAD

El Modelo educativo FODEPAL pone especial atención en asegurar la calidad de los cursos que ofrece. A través de los diferentes mecanismos que emplea para asegurar esa calidad, pretende no sólo ganar credibilidad, sino cumplir mejor con su misión.

Con los mecanismos establecidos, se evalúa la calidad a través de cuatro aspectos: la calidad de los procesos educativos, el aprendizaje como medida de la calidad del producto, la satisfacción de los participantes con el servicio recibido, y la creación de una cultura de calidad entre aquéllos que colaboran con el proyecto.

Esta visión estratégica de la calidad ha permitido enriquecer e ir adecuando el modelo educativo de FODEPAL a las necesidades de la población objetivo y a los fines del proyecto.

La gestión de la calidad del programa implementado por FODEPAL tiene las siguientes premisas:

- Escoger un enfoque hacia el público objetivo. La focalización sobre el público objetivo de FODEPAL y las instituciones de América Latina relacionadas con temas de desarrollo rural sostenible lleva a pensar en términos de servicio e induce el establecimiento de relaciones internas público objetivo - FODEPAL. También permite sobrepasar el criterio de la eficacia, centrándose el análisis en si el público objetivo ha recibido el servicio que necesitaba.

Este enfoque obliga a dotarse de medios para conocer al público objetivo de FODEPAL y la demanda institucional, llevando a cabo una observación continua del público objetivo y una vigilancia constante del servicio de capacitación prestado.

También, obliga a prestar una atención particular al impacto del curso, ya que la calidad de las competencias es también la calidad de su puesta en práctica. Esto exige dispositivos de seguimiento y acompañamiento para analizar el impacto de la capacitación en las instituciones (acuerdos institucionales y encuesta de impacto).

- Caracterizar la calidad del servicio esperado en términos de competencias. Solo se prestará un servicio de calidad cuando las competencias producidas estén de acuerdo con las demandas del público objetivo. Entendiendo el concepto de competencias como la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto profesional. Esto se vuelve más complejo en el ámbi-

to de los gestores de políticas tanto por la cantidad de procesos que involucran estas decisiones como por el número de actores que intervienen.

- Preocuparse de gestionar la calidad del conjunto del proceso de formación. Gestionar la calidad de la formación no se reduce a gestionar la calidad de las situaciones y de los actos pedagógicos. Como en el campo de los productos y los servicios, conviene pensar en términos de proceso.
- Pensar en términos de sistema de actores. Los actores que intervienen en la gestión de la calidad son múltiples. El participante de los cursos no es un actor único en el Modelo educativo FODEPAL, se incluyen otros actores que forman parte del conjunto del sistema: instituciones demandantes, participantes, equipo docente, FAO-RLC y proyecto FODEPAL.

Reconocer que la adquisición y la aplicación de competencias son el resultado de una co-producción, que implica involucrar a las instituciones demandantes en la producción y en la aplicación de las competencias.

- Aplicar una gestión preventiva. Implantar procedimiento de garantía de calidad. Asegurar que las decisiones que conducen a la producción de las competencias tengan las máximas posibilidades de obtener la calidad prevista.
- Desarrollo e implicación de las personas. El proyecto ha sido consciente, desde el comienzo de sus actividades, de las dificultades que supone un equipo de trabajo (docentes, técnicos, etc.) con estas características (dispersión en el espacio, heterogeneidad, diversidad cultural, entre otros) para el desarrollo de un programa "en línea" o *e-learning*. Para superar este reto y poder aprovechar al máximo la riqueza y experiencia de todo su Equipo, ha implementado una estrategia para la capacitación de sus profesores y miembros del equipo en el diseño e implementación de procesos de aprendizaje en ambientes virtuales, siguiendo el Modelo educativo construido por FODEPAL.
- Enfocada hacia el aprendizaje, la innovación y la mejora continua.

REALIZAR CONTINUAS INVERSIONES ESTRATÉGICAS

En el proyecto se han llevado a cabo importantes inversiones en temas relacionados con nuevas metodologías de la educación en este tipo de ambientes digitales y en nuevas tecnologías aplicadas al aprendizaje "en línea" o bajo la modalidad de *e-learning*.

FODEPAL es consciente de que para poder estar en la frontera de la educación a distancia "en línea" o *e-learning* es necesario llevar a cabo un plan continuo y anual de inversiones estratégicas en el ámbito tecnológico y metodológico, y, por tanto,

destina a ello los recursos necesarios, que pudiéramos cifrar en un 15-20% de su presupuesto anual.

LLEVAR A CABO UN DESARROLLO PROGRESIVO Y DINÁMICO

El desarrollo del proyecto durante estos tres años ha sido un proceso planificado anualmente, progresivo, que ha evolucionado de forma gradual, intentando, en todo momento, incluir los aprendizajes adquiridos durante estos cuatro años. Esta estrategia de implementación del proyecto ha permitido generar una cultura de aprendizaje que facilita la mejora continua del programa de *e-learning* y del funcionamiento del proyecto.

DESARROLLO DE ALIANZAS CON INSTITUCIONES COMPETENTES Y CON EXPERIENCIA EN EL E-LEARNING

FODEPAL, debido a sus características técnicas y operativas, y a que el *e-learning* y sus desarrollos se encuentra en el conocimiento frontera, ha buscado permanentemente aliados con experiencia y solidez en el desarrollo de programas de *e-learning* para afrontar los retos que ha supuesto implementar este proyecto. Entre sus aliados se destacan el TEC de Monterrey (México) y del grupo UOC-GEC (España), instituciones punteras y reconocidas en el desarrollo de programas de *e-learning*.

NOTAS

1. Empresa consultora en *outsourcing* de formación y *e-learning*. http://www.grupodoxa.com/WebDoxa_espanol/inicio_espanol.htm
2. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación conduce las actividades internacionales encaminadas a erradicar el hambre. Al brindar sus servicios tanto a países desarrollados como a países en desarrollo, la FAO actúa como un foro neutral donde todos los países se reúnen en pie de igualdad para negociar acuerdos y debatir políticas. La FAO también es una fuente de conocimientos y de información. La Organización ayuda a los países en desarrollo y a los países en transición a modernizar y mejorar sus actividades agrícolas, forestales y pesqueras, con el fin de asegurar una buena nutrición para todos. Desde su fundación en 1945 la FAO ha prestado especial atención al desarrollo de las zonas rurales, donde vive el 70 por ciento de la población mundial pobre y que pasa hambre.
3. Es necesario destacar la labor en este ámbito de Ricardo Valenzuela, experto en metodologías de educación a distancia en línea del TEC de Monterrey, encargado de sistematizar y asesorar en los aspectos metodológicos a FODEPAL en los últimos años.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Empresa Consultora en Outsourcing de Formación y e-learning [en línea]. Disponible en: http://www.grupodoxa.com/webdoxa_espanol/inicio_espanol.htm [consulta 2004, 4 de abril].

Graham Attwell, Lone Dirckinck-Holmfeld, Peter Fabian, Andrea Kárpáti y Peter Littig. (2003). "E-Learning in Europe –Results and Recommendations" [en línea]. Thematic Monitoring under the LEONARDO

DA VINCI-Programme. Disponible en: <http://www.invent.org/imperia/md/content/bereich6-intranet/abteilung6-03/leonardo/broschuerenundfaltblaetter/10.pdf> [consulta 2004, 4 de abril]

Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson (2001). *"El aprendizaje de los adultos"*. Oxford. México.

Valenzuela, Ricardo (2001). *"Modelo educativo FODEPAL"*. FEDEPAL. Santiago DE Chile.

PALABRAS CLAVE

E-learning, capacitación a distancia, gestores de políticas, formuladores de políticas, desarrollo rural sostenible, gestión de los recursos naturales.

KEY WORDS

E-learning, distance training, policy makers, formulation of policy makers, rural sustainable development, management of natural resources.

PERFIL ACADÉMICO DE LOS AUTORES

Santiago González Alonso. Dr. Ingeniero de Montes. Catedrático de la Universidad Politécnica de Madrid (España). Académico Correspondiente de la Real Academia Española de Ciencias. Ha dirigido o participado en unos 240 cursos y seminarios en Latinoamérica y Europa. Ha ocupado relevantes puestos en la Administración española, ha dirigido o participado en alrededor de 150 proyectos y estudios, y ha publicado un centenar de escritos (libros y artículos).

Desde julio del 2001 es Director del proyecto FODEPAL en la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO.

Líneas de trabajo: Ordenación territorial, gestión y restauración ambiental.

E-mail: gonzalez@fao.org

Luis Lobo Guerra. Ingeniero Agrónomo. Magíster en Desarrollo Rural y aspirante a Doctor, a falta de Tesis, en la Universidad Politécnica de Valencia (España). Magíster en e-learning por la Universitat Oberta de Catalunya.

Su experiencia en el e-learning comenzó en el año 2000 como miembro del equipo gestor y profesor de diferentes cursos de especialización, bajo la modalidad "Blended learning", en la Pontificia Universidad Javeriana en Colombia. Desde el año 2002 años se desempeña como oficial técnico del proyecto FODEPAL en la FAO.

Líneas de trabajo: Desarrollo rural sostenible, sistemas de gestión del conocimiento, aplicación de las TIC al desarrollar rural y gestión de programas de e-learning.

E-mail: Luis.Lobo@fao.org

Dirección postal: Av. Dag Hammarskjold 3241,
Vitacura Santiago, Chile

Fecha recepción del artículo: 01. 03. 2006
Fecha aceptación del artículo: 17. 03. 2006