



**UNR** Universidad  
Nacional de Rosario



FACULTAD DE CIENCIA POLITICA  
Y RELACIONES INTERNACIONALES  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Ciudad de Rosario  
Santa Fe, Argentina

Tesina de Grado

## Proyecto para la Reconfiguración del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL 2021-2023

Alumna: Tatiana Pizzi Reynoso

Directora: Mg. Sabrina Benedetto

Legajo: P-1752/3

Carrera: Licenciatura en Relaciones Internacionales

Fecha: 2 de agosto de 2021

# Índice

<b>LISTA DE ACRÓNIMOS.....</b>	<b>3</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO.....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
METODOLOGÍA .....	11
<b>II. EL DESARROLLO DE CAPACIDADES COMO FUENTE DEL DESARROLLO .....</b>	<b>14</b>
EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE COMO FUENTE DE GENERACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO. ....	21
<b>III. EL ILPES Y SU PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES .....</b>	<b>28</b>
<b>IV. DISPOSITIVO BIENAL PARA LA RECONFIGURACIÓN DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE ILPES/CEPAL 2021 – 2023.....</b>	<b>43</b>
OBJETIVOS .....	44
ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROYECTO .....	46
<i>Fin</i> .....	46
<i>Propósito</i> .....	46
<i>Componentes y actividades</i> .....	48
<b>V. REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>59</b>
<b>VI. ANEXOS .....</b>	<b>60</b>
ANEXO I: PREGUNTAS DE ENTREVISTAS CON FUNCIONARIAS ILPES.....	60
ANEXO II: MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>

## Lista de Acrónimos

### **A**

Agencia de Cooperación Española (AECID)

Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (SIDA)

Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD)

### **C**

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Consejo Regional de Palmificación (CRP)

### **D**

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

### **E**

Examen trienal amplio de las políticas de las Naciones Unidas (TCPR)

### **I**

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

### **N**

Naciones Unidas (NNUU)

### **O**

Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

### **P**

Programa de Acción de Accra (PAA)

Programa de Fortalecimiento de Capacidades (PFC)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

### **S**

Sistema de Naciones Unidas (SNU)

### **T**

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

# Tabla de Contenido

## **Figuras**

Figura 1: Nacionalidades más frecuentes por cantidad de asistentes.....	32
Figura 2: Nacionalidades más frecuentes en cursos presenciales por cantidad de asistentes.....	33
Figura 3: Nacionalidades más frecuentes en cursos virtuales por cantidad de asistentes.....	33

## **Gráficos**

Gráfico 1: Porcentaje de participantes por subregión.....	34
Gráfico 2: Cantidad de participantes por subregión (desagregando México de Centroamérica).....	34
Gráfico 3: Asistencia regional por tipo de curso presencial/virtual.....	35
Gráfico 4: Participación por género.....	36
Gráfico 5: Cantidad de cursos presenciales y virtuales por año.....	37
Gráfico 6: Porcentaje anual por modalidad de capacitación.....	38
Gráfico 7: Promedio de alumnos por modalidad de capacitación.....	38
Gráfico 8: Porcentaje e-learning en capacitaciones.....	39
Gráfico 9: Cantidad de participantes que viajaron para una capacitación (según sede).....	40

## **Imágenes**

Imagen 1: Estructura de Trabajo.....	9
Imagen 2: Mapa de Actores del Programa de Fortalecimiento de Capacidades.....	30
Imagen 3: Clasificación de capacitaciones del PFC de ILPES/CEPAL.....	37

## **Mapas**

Mapa 1: Representación participativa a nivel mundial.....	32
---	----

## **Tablas**

Tabla 1: Modalidades de trabajo para fomentar el desarrollo.....	19
Tabla 2: Encuesta del Foro Económico Mundial.....	25

## RESUMEN

El Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) es un organismo permanente dentro del sistema de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Su misión es apoyar a los países de América Latina y el Caribe en materia de investigación, cooperación técnica y capacitación en las áreas de planificación y gestión pública para la implementación de la Agenda 2030 y sus Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). A través de su Programa de Fortalecimiento de Capacidades (PFC) el Instituto busca, bajo el enfoque del desarrollo humano, reducir la desigualdad regional potenciando las capacidades humanas para el desarrollo.

El PFC de ILPES/CEPAL ha cumplido ininterrumpidamente su función durante las últimas seis décadas y se ha ido adaptando de acuerdo a las nuevas necesidades y demandas de la región. El brote del SARS-CoV-2 en 2020 y sus consecuentes restricciones sobre la movilidad internacional significaron un nuevo punto de inflexión para el PFC de ILPES ya que tuvo que implementarse de manera repentina bajo modalidad exclusivamente virtual. Esta crisis ha permitido que en el seno del ILPES se comience a reflexionar sobre la necesidad de desarrollar una nueva estrategia de capacitación en la cual las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) actúen como vehículo potencial para ampliar el alcance hasta ahora logrado.

En esta tesina de grado elaborada bajo la modalidad de práctica disciplinar se presenta un dispositivo bienal de transición para la incorporación de la capacitación virtual como eje estructurante del PFC de ILPES/CEPAL. El mismo tiene como objetivo ampliar la cobertura geográfica y poblacional del Programa, capacitando a un mayor número de agentes públicos provenientes de una mayor variedad de países en la región, con especial énfasis en la subregión del Caribe.

Palabras claves: cooperación para el desarrollo, e-learning, fortalecimiento de capacidades, ILPES/CEPAL.

## **Agredecimientos**

A mi familia, Carolina, Juan, Nicolás, Agustina, Guillermina y Andrés, por su apoyo incondicional e incontables palabras de aliento durante este proceso. Por estar en las buenas, y en las malas mucho más.

A Sabrina Benedetto, por ayudarme a alcanzar mi potencial académico al final de la carrera y a Alicia Williner, por acompañar mis esfuerzos desde CEPAL.

A la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales y a la Universidad pública, laica y gratuita, por todas las enseñanzas y las oportunidades de crecimiento personal y educacional que me brindaron.

Por último, al movimiento feminista y a la lucha de generaciones pasadas de mujeres que reclamaron por la educación superior como derecho humano universal y no como un privilegio de género.

## **Dedicatoria**

Para Antonio.

## I. INTRODUCCIÓN

La Asamblea General de Naciones Unidas aprobó el 25 de septiembre de 2015 la resolución 70/1, en la que adoptó un amplio conjunto de Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) con sus metas universales y transformadoras. De acuerdo a dicha resolución, 193 Estados Miembros se comprometieron a lograr el desarrollo sostenible en sus tres dimensiones —económica, social y ambiental— de forma equilibrada e integrada.

La nueva Agenda 2030 exige, en palabras del Secretario General de las Naciones Unidas, Antonio Guterres, introducir cambios radicales en la agenda para el desarrollo del sistema de Naciones Unidas, con el fin de “posicionar el desarrollo sostenible en el corazón de la organización” (ONU, 2018). En este contexto de cambios, se destacan la Resolución A/RES/72/279 y la Nueva Estrategia de las Naciones Unidas (NNUU) en materia de Nuevas Tecnologías.

Por un lado, la Asamblea General adoptó el 31 de mayo de 2018 la Resolución A/RES/72/279 que incluye la renovación del enfoque regional, reafirmando el papel y las funciones de Naciones Unidas en materia de desarrollo, incluidas aquellas de las comisiones económicas regionales entre las que se encuentra la CEPAL y de la que forma parte el ILPES.

Por otro lado, el Secretario General anunció en septiembre de 2018 una nueva Estrategia de las NNUU en materia de Nuevas Tecnologías. En la misma, afirma que “sin un uso intensivo, inteligente y responsable de la tecnología, no alcanzaremos los ODS y perderemos oportunidades para prevenir conflictos y mantener la paz. Pero si recurrimos más a la innovación mediante el uso de las nuevas tecnologías, la cultura de gestión del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) puede tornarse más eficiente, más ágil y más proactiva, y puede producir mejores resultados para nuestros Miembros” (Secretaría General de las Naciones Unidas, 2018, pág. 7).

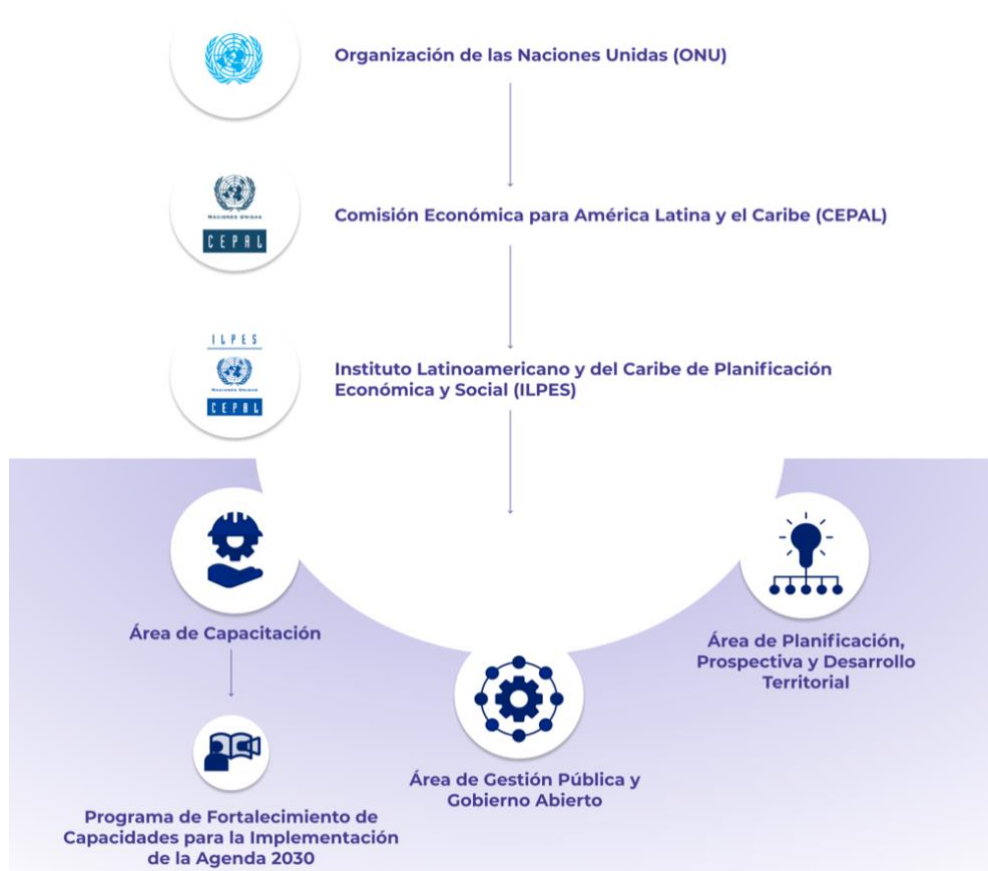
Los acontecimientos globales con impacto sistémico suelen ser grandes dinamizadores de tendencias ya existentes. La pandemia global causada por el nuevo virus SARS-CoV-2 ha puesto en jaque el modelo de producción y el estilo de vida que éste sustentaba hasta el momento y al mismo tiempo ha significado la profundización de tendencias ya existentes, como la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el campo del desarrollo.

El mundo se enfrentó en el 2020 a una crisis sanitaria, económica, social e institucional sin precedentes. Ha significado reconfigurar en un contexto de cuarentena mundial nuestra forma de pensar, de vivir, de trabajar y de relacionarnos y nos ha obligado a repensar nuestra manera de hacer las cosas. A tal efecto, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han tomado una centralidad indiscutible, sobretodo como instrumento al servicio de la educación y la capacitación profesional. La profundización de la integración de las TIC en la estrategia pedagógica para el desarrollo se orienta a adecuar el proceso de enseñanza-aprendizaje clásico a las condiciones excepcionales en un contexto de pandemia global. La pandemia se convierte así en una variable que potencia el uso de la tecnología para el fortalecimiento de capacidades en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

El trabajo de CEPAL se organiza en 12 divisiones de áreas temáticas que trabajan articuladamente para la implementación de la Agenda 2030. La división del ILPES ofrece servicios de desarrollo de capacidades y asistencias técnicas en temáticas relacionadas con la planificación, la prospectiva, la perspectiva de género, los principios del gobierno abierto, gestión estratégica del estado y desarrollo territorial, para los países de América Latina y el Caribe. El objetivo es apoyar el mejoramiento de la gestión pública y de los procesos de planificación económica y social de los gobiernos nacionales y subnacionales de la región. La planificación constituye un medio para garantizar la cohesión, la coherencia, la racionalidad y la territorialización en la implementación de la Agenda 2030.

Dentro del Instituto, el trabajo se gestiona a través de tres áreas fundamentales que trabajan de manera conjunta y armonizada: el Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto, el Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial, y el Área de Capacitación. Esta última tiene a su cargo el Programa de Fortalecimiento de Capacidades (PFC), que aspira a la implementación de un programa regional de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, dirigido a los agentes públicos de América Latina y el Caribe encargados de la toma de decisiones. El fortalecimiento de capacidades para el desarrollo es así uno de los componentes integrales de la cooperación técnica que ofrece el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

## Imagen 1 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La pandemia del COVID-19 dejó en evidencia cómo los acontecimientos externos de impacto sistémico pueden influir en el quehacer de cualquier actor – estatal o no estatal. del sistema internacional. Como se mencionó previamente, estos fenómenos rara vez implican nuevas tendencias desconocidas, sino que ahondan tendencias ya establecidas. Esto aplica también al PFC de ILPES que se ha implementado a lo largo de los últimos años bajo modalidad presencial de manera prácticamente exclusiva, desaprovechando las oportunidades que las nuevas TIC ponían a su disposición, sobre todo en términos de alcance del Programa. Implementar un PFC sólo bajo modalidad presencial y sólo en idioma español implica que un gran número de agentes públicos en la región se encuentran excluidos y no cuentan con la posibilidad de aprovechar los beneficios del programa, sobre todo para aquellos agentes públicos que representan a la sub región del Caribe, en su mayoría angloparlantes.

Si bien los funcionarios del Instituto ya eran conscientes de esto, las restricciones de movilidad causada por la pandemia que obligaron a implementar el Programa de forma

únicamente virtual catalizaron el proceso de reflexión interna sobre las posibilidades que se abrían al explorar la opción del e-learning como estrategia para el PFC. Se busca con ello proponer soluciones alternativas a corto, mediano y largo plazo que potencien el Programa, que amplíen su alcance y que le impriman mayor sostenibilidad, reduciendo su vulnerabilidad frente a restricciones internas y externas.

En este marco, esta tesina de grado, realizada bajo el formato de práctica disciplinar, presenta el dispositivo bienal para la incorporación de la capacitación virtual como eje estructurante del PFC de ILPES CEPAL denominado: “Dispositivo Bienal para la Reconfiguración del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL 2021 - 2023” (de ahora en más, el proyecto). Él mismo es una propuesta de trabajo para reformular la oferta de capacitación de ILPES actual.

Realizado un análisis situacional sobre el PFC sobre el período 2011-2020 y entrevistas con funcionarias de ILPES a cargo del PFC se pudo verificar que uno de los problemas centrales es que el alcance de las capacitaciones que se ofrecen es limitado poblacionalmente y geográficamente concentrado. Por ende, el objetivo del dispositivo propuesto es ampliar la cobertura poblacional y geográfica del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL.

Los objetivos específicos del dispositivo pueden clasificarse entre objetivos sustantivos y de alcance de la siguiente manera:

Sustantivos:

1. Rediseñar el PFC para que pueda entregar contenido teórico y práctico (herramientas) pertinente, actualizado, de calidad, adaptado a la demanda y aplicable a las realidades de los agentes públicos de la región.
2. Aumentar la horizontalidad<sup>1</sup> de las TIC como herramienta para la entrega de contenido del PFC de ILPES/CEPAL.

De alcance:

1. Ofrecer mayor cantidad de capacitaciones bajo modalidad virtual, para ampliar el número de agentes públicos que se capacitan en la región.

---

<sup>1</sup> La “horizontalidad” de las TIC’s en ILPES refiere a la capacidad de las Nuevas Tecnologías de ser utilizadas en todas las etapas de entrega de contenido con el objetivo de potenciar el PFC, de manera articulada, integrada y transversal al trabajo de la División y no sólo como instrumento alternativo.

2. Crear una oferta de cursos en inglés, para fomentar el incremento del número de participantes de países anglo-parlantes de la región.

### Metodología

Bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo, se realizó una reflexión sobre el estado actual del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL. Para la recolección de datos se apeló al uso de fuentes primarias, secundarias, a la observación directa y activa y a la realización de entrevistas a funcionarios a cargo del PFC del ILPES/CEPAL.

Kawulich destaca que “la observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través de la observación y participando en sus actividades” (Kawulich, 2005, pág. 2). En el mismo sentido, Schensul, Schensul and Lecompte (1999, pág. 95) definen la observación participante como "el proceso de aprendizaje a través de la exposición y el involucrarse en el día a día o las actividades de rutina de los participantes en el escenario del investigador". En la elaboración de este trabajo dicho proceso fue posible ya que desde el año 2016 participo como miembro de la Unidad de Capacitación del ILPES/CEPAL. Dentro de la Unidad formo parte del equipo encargado de la elaboración e implementación de los cursos presenciales y virtuales que dicta ILPES individualmente o de forma conjunta con otros actores internacionales, como el MERCOSUR, la OEA o los Estados miembros de CEPAL. Desde 2020 además, formo parte del equipo encargado de planificar el calendario de capacitaciones de acuerdo a las nuevas condiciones globales causadas por la pandemia. En este proceso de observación participante se recurrió a la elaboración de un diario de campo en el cual se registraron todas las actividades vinculadas al PFC durante el período comprendido entre agosto 2016 y marzo 2021 en el cual se comenzó a pensar en la necesidad de abordar un proceso de adaptación de la modalidad bajo la cual se desarrolla el Programa de Fortalecimiento de Capacidades del ILPES para afrontar una realidad que estaba latente pero que tras la Pandemia se reveló imperiosa.

La revisión documental, también fue clave para la elaboración del marco conceptual que da sustento a la intervención producto de esta tesina, ya que permitió alcanzar mayor claridad sobre el estado actual del campo de la capacitación para el desarrollo, que tiene como máximos exponentes organismos internacionales y de cooperación internacional para el desarrollo. Además, permitió describir el rol del ILPES y su Programa de Fortalecimiento de Capacidades en América Latina y el Caribe.

Las entrevistas realizadas a personal permanente del ILPES permitió recoger información sobre modalidades y resultados de experiencias de capacitación previas a las actualmente implementadas y, conocer las percepciones existentes sobre el impacto que la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 tuvo sobre el PFC durante el 2020 y las proyecciones que realizan de cara a los próximos años.

Para la formulación del Proyecto, se utilizó la Metodología de Marco Lógico (MML). “La amplia acogida que ha recibido entre los planificadores y administradores la Metodología de Marco Lógico (MML) en los últimos años se debe en gran medida a sus virtudes y ventajas sobre otras herramientas con similares propósitos” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 9). Se trata de una metodología que tiene como objetivo facilitar el proceso de planificación, implementación y evaluación de proyectos y tiene virtudes peculiares que de por sí ameritan su utilización. La MML aporta al proyecto:

- una terminología uniforme que facilita la comunicación y reduce las ambigüedades,
- suministra información para preparar de forma lógica el plan de ejecución el proyecto,
- permite identificar los actores involucrados,
- suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto
- y proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre el proyecto.

La presente tesina, que se elabora bajo modalidad práctica disciplinar, permite poner en relieve un aspecto del desarrollo profesional del graduado/a en RRII que está directamente asociado a la intervención en el ámbito de los OOI. Al mismo tiempo, el área de intervención abordada permite poner juego los conocimientos adquiridos sobre una temática propia de la disciplina como es la cooperación al desarrollo que promueve la generación y el fortalecimiento de capacidades nacionales y regionales para el logro de la Agenda 2030 y los ODS, donde el ILPES juega un rol fundamental.

Además, el título de Licenciado/a en Relaciones Internacionales habilita a los graduados a elaborar y/o participar en el diseño de política exterior del Estado Nacional, las relaciones externas de las provincias y municipios y en las políticas públicas directamente relacionadas con la problemática de las Relaciones Internacionales. El ILPES por su parte, contribuye directamente a la formación y al fortalecimiento de capacidades de los agentes públicos que inciden en la definición e implementación de políticas públicas para el desarrollo sostenible, tanto a nivel local como nacional.

En este contexto, el trabajo realizado en esta tesina cuenta con la aprobación de mis supervisores directos, en virtud de que consideraron necesaria una línea de trabajo para contribuir a la consolidación del e-learning como eje estructurante del PFC. La modalidad virtual e-learning presenta enormes ventajas para reducir la vulnerabilidad del PFC a factores de riesgo y hacerlo más sostenible, otorgándole al PFC mayor flexibilidad frente a un contexto más volátil e incierto, a la vez que le da mayor solidez y coherencia al programa en su conjunto. El contexto actual es una oportunidad única para fortalecer el PFC a través de la consolidación de las modalidades presencial y virtual como complementarias, logrando así ampliar la cobertura del PFC.

## II. El desarrollo de capacidades como fuente del Desarrollo

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “la capacidad es la habilidad de individuos, organizaciones y de la sociedad para desempeñar funciones, resolver problemas y establecer y alcanzar objetivos” (PNUD, 2010, pág. 2). La Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo (SIDA) define la capacidad como “las condiciones que deben ser puestas en marcha, por ejemplo conocimiento, competencia, organizaciones efectivas y orientadas al desarrollo y marcos institucionales, que permitan hacer posible el desarrollo” (SIDA, 2000, pág. 21). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) por su parte la define como “la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto para gestionar sus asuntos con éxito” (OCDE, 2006, pág. 8). Por último, podemos hacer mención a la definición que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), que define la capacidad como la “aptitud que tienen los individuos, las organizaciones o los sistemas para desempeñar funciones adecuadas de forma eficiente y sostenible” (UNESCO, 2010, pág. 90).

En línea con estas definiciones, el trabajo de ILPES está dirigido a la adquisición de capacidades para la planificación y la gestión pública de agentes públicos en la región, entendidas estas capacidades como las define el economista Amartya Sen: aquellas libertades fundamentales que permiten elegir la vida que se quiere vivir (Sen, 2001). Es decir, la capacidad de los agentes públicos se traduce en sus posibilidades de actuar, pensar y ser que permitan hacer posible el desarrollo sostenible. Por todo ello, definimos en este trabajo las capacidades como los conocimientos y competencias que pueden desarrollar los agentes públicos de la región para fortalecer los marcos regulatorios, institucionales y organizacionales, orientando la función pública al desarrollo sostenible.

El fortalecimiento de capacidades es una preocupación básica de la comunidad internacional en vistas de avanzar hacia el desarrollo. Algunos de los hitos que han contribuido a generar cierto consenso en materia de desarrollo de capacidades en el siglo XXI son:

- La Reunión Ordinaria de la Asamblea General de Naciones Unidas, 2004: Plasmó la determinación de la comunidad internacional para mejorar los resultados en este terreno para superar la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria global, y garantizar la sostenibilidad ambiental (Resolución 59/250 AG, 2004).

- Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, 2005: Se establecieron una serie de áreas y compromisos prioritarios para países y socios donantes. Se redefinió la colaboración para el desarrollo en base a cinco principios: identificación del país, alineamiento, armonización, gestión por resultados y responsabilidad mutua (Declaración de París, 2005).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE – CAD), 2006: En su documento “The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice” y a través del Comité, se señalan los desafíos de la cooperación técnica, que en muchos casos ha llevado a pequeños éxitos (como mejores infraestructuras o en atención sanitaria) pero no ha conseguido desarrollar capacidades sostenibles que les permitan a los países gestionar independientemente sus propios desarrollos.
- Examen trienal amplio de las políticas de las Naciones Unidas (TCPR) en 2007: El TCPR reafirma que cada país debe asumir la responsabilidad básica por su propio desarrollo y que los esfuerzos nacionales deberían complementarse con programas de apoyo globales, medidas y políticas destinadas a la expansión de las oportunidades de desarrollo de los países en desarrollo. (Resolución 62/208 AG, 2007)
- Programa de Acción de Accra (PAA), 2008: Refleja el compromiso internacional de ayudar en las reformas necesarias para acelerar el uso efectivo de la asistencia para el desarrollo, centrándose en los principales desafíos técnicos, institucionales y políticos para una aplicación plena de los principios de París. Hace hincapié en una serie de ámbitos prioritarios para la acción señalando entre otros la mejora de la capacidad de los sistemas del país, la integración del desarrollo de capacidades en las estrategias nacionales y sectoriales y la mejora de la atinencia y calidad de la asistencia para el desarrollo de capacidades. (Programa de Acción de Accra, 2008)
- Reunión de la Asamblea General en 2012: En la Resolución 66/299 “El Futuro Que Queremos”, se pone nuevamente de relieve la necesidad de crear mayor capacidad para el desarrollo sostenible y fortalecer en ese sentido la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur y cooperación triangular. Se reitera además la importancia de que se desarrollen los recursos humanos, incluida la capacitación, el intercambio de experiencias y conocimientos especializados, la transferencia de conocimientos y la asistencia técnica para la creación de capacidad, lo cual implica fortalecer la capacidad institucional de planificación, gestión y seguimiento (Resolución 66/288 AG, 2012).

- Agenda de Acción de Addis Abeba, 2015: Los países firmantes se comprometieron a reforzar la cooperación internacional para apoyar la labor de creación de capacidades. Coinciden en su esencialidad para cumplir con los objetivos de la Agenda 2030 e instan a aumentar el apoyo internacional y el establecimiento de asociaciones entre múltiples interesados con el objetivo de aplicar iniciativas eficaces que creen capacidad en los países en desarrollo. El desarrollo de la capacidad debe estar impulsado por los países, debe tener en cuenta sus necesidades y condiciones específicas y debe reflejar sus prioridades y estrategias nacionales de desarrollo sostenible. Destacan como áreas fundamentales para fomentar la capacidad las finanzas públicas, la administración pública, la presupuestación social y con perspectiva de género, la financiación de hipotecas, la reglamentación y la supervisión financieras, la gestión de la deuda, la planificación y la gestión para la adaptación al cambio, entre otras (Resolución 69/313 AG, 2015 ).
- Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 (70/1): “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. La centralidad de la creación de capacidades para el desarrollo atraviesan toda la resolución y sus ODS en temas como agua y saneamiento, ciencia, innovación y tecnología y gestión pública (Resolución 70/1 AG, 2015).

En muchos casos, el concepto “capacity development” se utiliza deliberadamente en lugar de la creación de capacidad (capacity building). En proyectos de lengua predominantemente española, también se utiliza sobretodo “fortalecimiento de capacidades” por sobre creación de capacidad. Sin embargo, al momento de definir los conceptos de creación y desarrollo de capacidades en la actualidad, las distintas fuentes consultadas no difieren mucho entre sí y todas destacan la importancia de la apropiación local del proceso de desarrollo de capacidades como condición excluyente para la consecución de los objetivos de la cooperación.

La “*creación de capacidad*” (*capacity building*) es un concepto fundamental de la política de desarrollo. La noción de que la creación de la capacidad de las personas y las instituciones en los países en desarrollo es fundamental para el éxito de una política de desarrollo surgió gradualmente, y el debate teórico alcanzó su punto máximo entre 1995 y 2005. Se introdujeron enfoques de desarrollo basados en la noción de creación de capacidad para contrarrestar las deficiencias percibidas en la Ayuda Oficial para el Desarrollo (AOD) y la asistencia técnica proporcionada por los principales donantes

internacionales desde la década de 1950. Estas incluían “la falta de apropiación por parte de los receptores, la incapacidad para efectuar cambios sostenibles, la falta de coordinación intersectorial y enfoques insuficientemente adaptados” (Zamfir, 2017, pág. 2). A pesar de significar un gran avance con respecto a la modalidad asistencialista instaurada desde la posguerra, la noción de creación de capacidades como fue concebida en un principio continuaba priorizando un enfoque exógeno de desarrollo (impuesto desde afuera), parcial (considerando que el problema que ha de resolver la cooperación afecta sólo a la parte receptora) y unilateral (Rodríguez, 2013). Así, para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la creación del capacidades es el “proceso de liberar, fortalecer y mantener la capacidad de las personas, las organizaciones y la sociedad en general para la gestión acertada de sus asuntos” (FAO, 2010, pág. 10). Es entendida también como el proceso de desarrollo de competencias y capacidades en individuos, grupos, organizaciones, sectores o países que conducen a una mejora sostenida y autogenerada del desempeño (AusAID, 2004).

Aunque la creación de la capacidad todavía se utiliza ampliamente, se ha acuñado en la última década un nuevo término - *"desarrollo de la capacidad"* - y este se ha convertido en la opción preferida de la comunidad de desarrollo. Mientras que el “capacity building” sugiere construir algo nuevo desde cero, de acuerdo con un diseño preestablecido, se cree que el “desarrollo o fortalecimiento de capacidades” expresa mejor un enfoque que se basa en las habilidades y los conocimientos existentes, impulsando un proceso de cambio dinámico y flexible, a cargo de actores locales. Promover el desarrollo de capacidades hace referencia a lo que se puede hacer para apoyar, facilitar y catalizar las capacidades y el proceso de cambio positivo que trae aparejado (OCDE, 2006). Lo que se pretende es apoyar a los países a desarrollar la capacidad de sus personas e instituciones para mejorar las vidas de todos y acelerar el desarrollo humano (PNUD, 2008).

Para la UNESCO, “el *desarrollo de capacidades* es el proceso mediante el cual los individuos, los grupos, las organizaciones, instituciones y sociedades incrementan sus capacidades para: i) desempeñar funciones centrales, resolver problemas, definir y lograr objetivos; y ii) comprender y afrontar sus necesidades de desarrollo en un contexto amplio y de forma sostenible” (UNESCO, 2011, pág. 90). Para el PNUD, el desarrollo de capacidades es el proceso por el cual individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo. El desarrollo de capacidades es “el apoyo brindado a las personas y

organizaciones para desarrollar estrategias, desarrollar habilidades críticas y aplicar herramientas para infundir eficazmente un espíritu de colaboración en cada etapa de innovación, desde la idea hasta su impacto” (Global Knowledge Initiative, 2017, pág. 1).

Por todo lo anterior, para el presente trabajo, se identifican los tres conceptos de creación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades bajo el mismo proceso mediante el cual los agentes públicos fortalecen, potencian, crean, adaptan, actualizan y mantienen sus capacidades para el desarrollo sostenible a lo largo del tiempo. El PFC busca desarrollar las capacidades de los agentes públicos regionales, fortaleciendo sus habilidades y competencias profesionales en áreas específicas de la planificación y la gestión pública relacionadas con el desarrollo y entendiendo los desafíos y oportunidades de su aplicación.

El desarrollo de capacidades es la clave para el desarrollo humano sostenible. Sin un ambiente propicio, organizaciones eficientes y recursos humanos dinámicos, los países carecen de lo necesario para iniciar una planificación estratégica para el desarrollo. En los últimos años, la comunidad del desarrollo comprendió que es imposible formular políticas sin al mismo tiempo trabajar en las capacidades de los hacedores de política. Son las instituciones las que sostienen las políticas y son las personas en las instituciones las que definen el funcionamiento de las mismas (Wignaraja, 2009).

Existe actualmente un paradigma en el campo del desarrollo y las políticas públicas, conocido como el “enfoque del desarrollo humano” (o también como el enfoque de las capacidades)<sup>2</sup>. Este paradigma ha tenido una repercusión creciente en las organizaciones internacionales que tratan y debaten cuestiones relacionadas con el bienestar humano. Gracias a la influencia ejercida por los Informes sobre Desarrollo Humano que publica anualmente desde 1990 la Oficina del Informe sobre Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, muchos países se han inspirado en este enfoque. Basándose en la teoría de Amartya Sen sobre “Desarrollo y Libertades”, Martha Nussbaum define “el enfoque de las capacidades como una aproximación particular a la evaluación de la calidad de vida y a la teorización sobre la justicia social básica. En él se sostiene que la pregunta clave que cabe hacerse cuando se evalúan sociedades y su justicia básicas es: ¿qué es capaz de hacer y de ser cada persona?” (Nussbaum, 2012, pág. 38). Al aumentar la libertad de las personas, mejoramos la capacidad de los individuos en dos planos: para ayudarse a sí mismo y para influir en el mundo como agente del desarrollo (Sen, 2001).

---

<sup>2</sup> Dentro de este enfoque encontramos las definiciones de creación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades.

Podemos resumir las modalidades de trabajo que se implementaron para fomentar el desarrollo (que lejos de reemplazarse, se solapan entre sí y sufren mutaciones) en la siguiente tabla:

**Tabla 1**  
Modalidades de trabajo para fomentar el desarrollo

Enfoque	Contenido	Resultado
Ayuda para el desarrollo	Préstamos condicionales/no condicionales (Nowak, 2014)	Enfocado más en ejecución presupuestaria que en resultados
Asistencia Técnica	Expertos extranjeros operando proyectos diseñados por sí mismos, intentando emular resultados de países desarrollados	Proyectos diseñados e implementados desconectados de los objetivos y prioridades locales. Extremadamente dependientes de expertos externos
Cooperación Técnica	Mayor énfasis en capacitaciones, transferir conocimiento, basado en políticas y prioridades nacionales	Si bien tiene en cuenta el mejoramiento de la experticia local y está más alineado con los objetivos y prioridades locales, es aún implementado por actores externos, desaprovechando la oportunidad de desarrollar instituciones locales y fortalecer capacidades nacionales/locales. “Los programas de cooperación técnica a menudo han sido eficaces para brindar apoyo operativo directo y pueden ayudar a realizar el trabajo. Sin embargo, el historial es deficiente en lo que respecta a la capacitación y transferencia de conocimientos y la creación de capacidad sostenible para gestionar el desarrollo”. (PNUD, 2004)
Desarrollo de Capacidades	Enfoque de empoderamiento y fortalecimiento de capacidades endógenas	Maximizar los recursos locales (personas, tecnologías, instituciones) y construir sobre ellos. Favorece el cambio sostenible, enfatizando en transformaciones profundas y a largo plazo, a nivel de política e institucional. Toma un enfoque inclusivo para paliar desequilibrios de poder entre países pobres y ricos. Rechazo de premisa "one size fits all".

Fuente: Elaboración propia

La CEPAL adhiere al paradigma de desarrollo de capacidades, y en el año 2010 publica “La hora de la igualdad: Brechas por cerrar, caminos por abrir”, un documento de posición, en el cual apuesta al valor de la igualdad en nuestra sociedad y a la búsqueda de un concepto más amplio de libertades humanas. En su prólogo, se especifica que, “la igualdad transforma a la dignidad y el bienestar de las personas en un valor irreductible, articula la vida democrática con la justicia social, vincula el acceso y las oportunidades con una ciudadanía efectiva y de este modo fortalece el sentido de pertenencia” (CEPAL, 2010, pág. 12).

A la luz de los desafíos presentes, el texto recrea el conocimiento técnico acumulado a lo largo de más de siete décadas de intenso trabajo de CEPAL y plantea un futuro deseable para la región, “más igualitario en cuanto a oportunidades y derechos, más dinámico y

menos vulnerable en cuanto a su economía, en que el círculo vicioso del subdesarrollo se transforme en un círculo virtuoso del desarrollo” (CEPAL, 2010, pág. 13).

Para promover la igualdad, la CEPAL propone tres axiomas:

1. “Hay que crecer para igualar e igualar para crecer,
2. **Hay que igualar, potenciando capacidades humanas, revirtiendo disparidades en todos los ámbitos;**
3. Con un Estado fuerte capaz de redistribuir, regular y fiscalizar.” (Williner, 2020)

En el Documento de Posición presentado en La Habana (Cuba) en el año 2018, se insiste en el problema de la desigualdad de acceso a las capacidades y se señala cómo esta falta de capacidades incide directamente en la falta de oportunidades y en el nivel de productividad (CEPAL, 2018). Por ello, CEPAL coloca el énfasis en la corrección de la situación de desigualdad en todas sus dimensiones en la región, como una condición necesaria para que los países rezagados se aproximen a los niveles de productividad de los países más desarrollados.

Para CEPAL hablar de igualdad, no supone pensar que todos los sujetos deben ser iguales, supone imaginar un mundo en el cual, hombres y mujeres tengan los mismos derechos de acceso a todos los beneficios que un Estado, representante del bien común, pueda garantizarles. El PFC de ILPES no es ajeno a este proceso y también ubica el enfoque de igualdad para el desarrollo humano en el centro de sus capacitaciones.

El proyecto que se propone en esta tesis acerca a los agentes públicos herramientas teóricas y metodológicas para la transversalización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las políticas y planes de desarrollo, consolidando así las capacidades, habilidades y conocimientos aplicados (competencias) de los funcionarios públicos y de actores académicos y de la sociedad civil para impulsar el logro de la Agenda 2030. A través de actividades de capacitación para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de capacidades para profesionales del sector público, académicos y representantes de la sociedad civil, el proyecto pretende acercar al agente público un PFC flexible que se adapte a las capacidades y necesidades de cada uno, poniendo el énfasis en la planificación como herramienta para lograr un desarrollo sostenible con mayor igualdad. Así como el enfoque de desarrollo de capacidades, el proyecto rechaza la premisa de “one size fits all”, y busca el empoderamiento local y el fortalecimiento de capacidades

endógenas para transformaciones estructurales mediante la combinación de teorías, modalidades y herramientas metodológicas.

El proceso de enseñanza-aprendizaje como fuente de generación y fortalecimiento de capacidades para el desarrollo.

El proceso de enseñanza-aprendizaje (E-A) es el procedimiento por el cual se transmiten conocimientos especiales o generales sobre una materia (Piaget, 1978). Las teorías que explican los procesos de enseñanza-aprendizaje y que fueron usadas históricamente en los procesos de capacitación para el desarrollo, pueden identificarse a lo largo del siglo XX y lo que va del XXI, y resumirse en cuatro:

- I. En la década de los ´50, la teoría dominante fue el *conductivismo*. Aplicada esta teoría a la capacitación para el desarrollo, puede inferirse que, si el agente aprende un conjunto de metodologías y revisa casos de buenas prácticas, puede obtener logros importantes en la aplicación que realice de lo aprendido en cualquier contexto donde se desenvuelva. Era un conocimiento impuesto desde afuera coherente a la lógica que acompañaba a los programas de ayuda para el desarrollo y asistencias técnicas de la época.
- II. En la década de los ´60, comienza a surgir en América Latina un enfoque pedagógico denominado “*pedagogía de la liberación*”, enfoque que parte del supuesto de que la toma progresiva de conciencia acerca de la realidad social haría que los pueblos de América Latina comenzaran a transitar el camino hacia el desarrollo. Sin embargo, autores como Freire dejaron en claro en sus escritos que la formación no es la palanca que transformará la sociedad, es sólo una herramienta que fomenta la toma de conciencia de una situación (Freire, 1987).
- III. A partir de los años 90, hace su irrupción en la región de América Latina y Caribe, *la teoría de aprendizaje constructivista*. El conocimiento de la realidad es una construcción de sus observadores y se concibe el aprendizaje como un proceso en el cual se crean significados a partir de las experiencias (Williner, 2020). El aporte de las ideas de Piaget y Vigotsky ha sido fundamental en la elaboración de la teoría constructivista del conocimiento. Si el aprendizaje se descontextualiza, hay pocas probabilidades de que la transferencia ocurra.
- IV. En paralelo a la teoría constructivista, también en la década de los 90, se desarrolla una teoría denominada *teoría del desarrollo de competencias*. Este modelo busca considerar al profesional como un actor situado en el mercado laboral. Esa condición

de actor situado exige a los procesos de capacitación, que se articulen con la estructura laboral en la que está inserto el sujeto. Se trata de fortalecer las capacidades operatorias de los sujetos y generar a vez procesos de reflexión, para potenciar las capacidades de cada una y cada uno a partir de los saberes disciplinarios (el conocer), profesionales (el hacer) y de un ciudadano activo (el ser) (Williner, 2020).

El ILPES adopta todos estos enfoques del aprendizaje a lo largo de sus procesos de capacitación en la región. Toma aspectos de todas estas perspectivas para abordar el proceso de enseñanza – aprendizaje en virtud de los objetivos particulares de cada capacitación implementada. Lo que distingue a ILPES es que no es un espacio académico tradicional, sino que su énfasis está puesto en compartir el pensamiento cepalino bajo la lógica del aprender haciendo, fomentando la toma de conciencia de la situación de la región. Acompaña los procesos de planificación estratégica, prospectiva y gestión pública con un enfoque territorial desde una mirada comparada de la región que no es fácil de construir ni de obtener en centros académicos, normalmente más focalizados a las problemáticas nacionales.

El proyecto pretende continuar con esta línea de trabajo impartida por ILPES, brindando herramientas teóricas y metodológicas que se adapten a la realidad regional. Considerando a los agentes públicos a los que están dirigidas las capacitaciones como agentes públicos situados en determinadas realidades con diferentes necesidades y recursos, se contextualiza el aprendizaje. Bajo la lógica del “aprender haciendo”, el proyecto busca que, luego de brindar conocimientos teóricos en torno a la planificación y la implementación de la Agenda 2030, y de proveer herramientas metodológicas para la planificación y la gestión pública, los participantes sean capaces de trasladar lo aprendido a sus casos particulares, implementando y evaluando la funcionalidad de lo aprendido en sus contextos locales, nacionales y regional.

A fines de la década de los '90, y ya con mayor ímpetu en el siglo XXI, aparece una nueva modalidad de capacitación para el desarrollo que revolucionó al campo de la formación profesional. Una nueva sociedad estaba surgiendo de la mano de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC): una sociedad de la información o del conocimiento (David & Foray, 2001). El auge de las TIC durante el "boom de la nueva economía" a finales de la década de 1990 generó grandes expectativas incluso dentro del mundo de la enseñanza y el aprendizaje. La llegada del World Wide Web (WWW) aumentó la demanda por la educación a distancia (Tayebnik & Puteh, 2013). Acuñado en 1996, el concepto de

“*e-learning*” surge para referirse a esta nueva modalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en formato virtual. Engloba “aquellas aplicaciones y servicios que, tomando como base las TIC, se orientan a facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje” (Martín Hernández, 2006, pág. 48). La FAO la define como aquella modalidad que “contempla el uso de tecnologías informáticas y de Internet para ofrecer una amplia gama de soluciones que faciliten el aprendizaje y mejoren el rendimiento” (FAO, 2014, pág. 3).

El e-learning tiene el potencial de ser una innovación pedagógica basada en la tecnología (Barth & Burandt , 2013). Si bien esta modalidad no ofrece por sí misma procesos de enseñanza-aprendizaje más eficientes o mejores en comparación con la modalidad presencial “tradicional”, si se relaciona a una propuesta menos costosa, en particular a los costos asociados a gestión de recursos para infraestructura, personas, movilidad y materiales (OCDE, 2005). Además, hace referencia a un modelo pedagógico en el que los participantes toman “una mayor responsabilidad en su educación, contribuyendo al desarrollo de la eficiencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y por ende, a la mejora cualitativa del modelo educativo” (Baelo Álvarez, 2009, pág. 88).

Entre las ventajas con las que se asocia esta modalidad, podemos encontrar:

- Implica un aprendizaje autodirigido (*self-directed learning*). Se reconoce el papel central que juega el sujeto, ya que la adquisición de competencias requiere procesos de aprendizaje autónomos y constructivos en los que el conocimiento se desarrolla activamente de manera auto dirigida. El objetivo es estimular los procesos de aprendizaje en los que los estudiantes construyen su propia base de conocimientos de forma independiente (Straka, 2000).
- Es un aprendizaje orientado a problemas. Se centra en situaciones complejas del mundo real y el desarrollo de soluciones creativas para facilitar el desarrollo de la competencia de acción. Este enfoque es especialmente adecuado para apoyar conocimientos y habilidades procedimentales relevantes para la acción. (Barth & Burandt , 2013)
- Es accesible para quienes habitan las más lejanas geografías del continente, siempre que se cuente con conexión a internet y equipos tecnológicos y condiciones materiales habilitantes<sup>3</sup>. Esto no es menor si estamos hablando de un desarrollo de capacidades con igualdad. A pesar de los muchos obstáculos que puede existir en los países de América Latina y el Caribe en cuanto a conectividad, la modalidad e-learning se

---

<sup>3</sup> Desde la última década incorporamos también el concepto de m-learning, que complementa la formación a partir de la introducción de nuevos dispositivos tecnológicos como tablets y dispositivos móviles.

presenta como un instrumento idóneo para cerrar brechas y alcanzar a los sectores más marginalizados, democratizando el acceso a la capacitación y formación profesional.

- Las actividades asincrónicas permiten estudiar en el tiempo y el ritmo que el usuario elige, facilitando una mayor flexibilidad;
- Ofrece recursos innovadores vinculados a las TIC. Los recursos gráficos y visuales puedan facilitar la comprensión de conceptos de niveles de abstracción muy alto;
- La modalidad puede resultar más económica para quienes quieren capacitarse porque no requiere traslado ni alojamientos; a la vez que para institución capacitadora puede generar recursos económicos importantes. Mientras exige una inversión inicial importante, construye la capacidad a largo plazo y un banco de contenidos digitales útiles como insumos para cursos ulteriores.
- Permite el intercambio de miradas con sujetos procedentes de diversos países. La colaboración implica procesos de aprendizaje conjuntos con participación y empatía como factores críticos. Aparece en diferentes formas, que van desde la colaboración entre alumnos y profesores, pasando por el aprendizaje entre alumnos únicamente, hasta el aprendizaje entre alumnos y herramientas y material de aprendizaje (Norman, 2002). La colaboración exitosa aumenta el conocimiento tanto individual como colectivo, basado en experiencias compartidas y objetivos de aprendizaje aceptados conjuntamente. El conocimiento es visto como el resultado de procesos grupales compartidos. (Barth & Burandt , 2013)
- Evitar vulnerabilidades propias de las capacitaciones presenciales. La capacitación y los programas de formación para el desarrollo que se imparten bajo la modalidad presencial están siempre sujetos a los condicionantes externos que pueden hacer peligrar su desarrollo y eficiencia. Condiciones climáticas, político-sociales, complicaciones de movilidad, son algunos de los factores fuera del alcance de la institución capacitadora que pueden evitarse mediante la modalidad e-learning.

Por todas estas razones los centros de formación y capacitación profesional se apoyan cada vez más en el e-learning para sus procesos de enseñanza-aprendizaje a través de las TIC como herramienta para: mejorar la comunicación, facilitar la comprensión y entregar experiencias de aprendizaje completas (Pástor, Jiménez, Arcos, Romero, & Urquizo, 2018).

Sin embargo, la modalidad del e-learning también puede presentar ciertas desventajas, sobre todo en instituciones que aún no están acostumbradas a esta modalidad:

- Se pierde el contacto cara a cara con lo/as facilitadores y con el grupo de pares. La interacción comunicativa interpersonal sincrónica puede diluirse ya que no existe un contacto espaciotemporal entre los involucrados (Williner, 2020).
- Los problemas de una buena accesibilidad a internet o de acceso al equipo necesario pueden frustrar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como ya mencionamos, el desafío de explotar al máximo los recursos tecnológicos pueden estar fuera de alcance para ciertos sectores, provocando un efecto inverso al deseado y ampliando la brecha.
- La flexibilidad que trae aparejada esta modalidad puede tener también un efecto contrario al deseado. Auto gestionar y compatibilizar el tiempo laboral y personal con el tiempo dedicado a la capacitación puede resultar complejo. Requiere de una actitud de autodisciplina y auto gestión del tiempo que no siempre está presente en los usuarios, con lo cual el nivel de deserción de un curso suele ser muy alto.

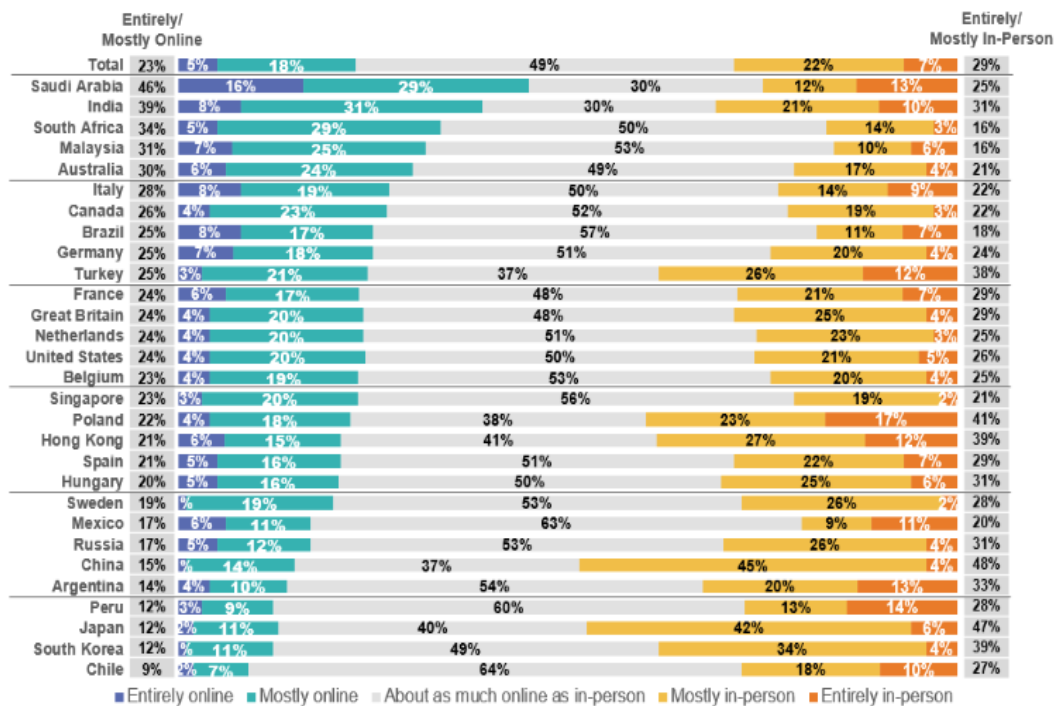
Muchos profesionales de la capacitación sugieren que la experiencia de compartir con un colectivo humano, ese momento de reflexión acerca de un determinado tema que interesa a todos, abstraído del contexto laboral y familiar, dedicado exclusivamente a su aprendizaje es irremplazable y es imposible emular esa experiencia bajo una modalidad virtual (Williner, 2020).

El desafío es aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, maximizando su utilidad y potenciando el carácter innovador de los nuevos recursos puestos a disposición del proceso de enseñanza-aprendizaje (Zaheer, Qadri, & Jabeen, 2015). El e-learning no debe ser simplemente presentaciones de Power Point modificadas en módulos en línea, sino más bien capacitaciones bien diseñadas que se basan en los mejores recursos disponibles, adaptados a las necesidades de los sujetos capacitados, potenciando, actualizando y complementado sus capacidades para influir en el desarrollo.

Una nueva encuesta global de IPSOS para el Foro Económico Mundial revela que siete de cada diez adultos a nivel mundial (72%) piensan que, dentro de cinco años, la educación superior en su país se desarrollará tanto bajo la modalidad en línea como presencial. Una cuarta parte de los adultos a nivel mundial (23%) cree que en cinco años, la educación superior en su país se llevará a cabo en su totalidad o en su mayoría en línea; otra mitad (49%) piensa que será bajo modalidad mixta (IPSOS, 2020).

## **Tabla 2**

Encuesta del Foro Económico Mundial



Fuente: Higher Education: In-Person Or Online? 29-country Ipsos survey for The World Economic Forum

Adicionalmente, se debe señalar que en los últimos años el e-learning es el mercado de más rápido crecimiento y más prometedor en la industria de la educación y la formación.

Todo lo expuesto nos permite pensar en un contexto que demanda al ILPES la necesidad de empezar a desarrollar una plataforma virtual articulada con las capacitaciones presenciales como estrategia para dar solución al problema del alcance cuantitativo y geográfico de su PFC en la región en el mediano plazo. Es el proyecto el que recoge al e-learning como herramienta de interacción comunicativa para lograr la motivación del participante, generar curiosidad por el aprendizaje de nuevos contenidos, la promoción del diálogo con el tutor y con sus pares, la reflexión sobre su propia práctica y el intercambio de experiencias tanto en el aula física como en el aula virtual, alcanzando a través del mismo a una mayor cantidad de participantes y a una mayor representación geográfica de las distintas nacionalidades que componen la región de América Latina y el Caribe en cada capacitación dictada.

Para ello, el ILPES cuenta con la plataforma MOODLE como Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA), término frecuentemente utilizado para hacer referencia a los sistemas de gestión de aprendizaje, o los LMS (Learning Management System). Se trata de un software para administrar, distribuir y controlar las actividades de formación no presencial. Un EVA está diseñado para ayudar y mejorar al proceso de enseñanza - aprendizaje, mediante la gestión de recursos educativos, como foros de discusión, tareas,

chats, documentos, evaluaciones, y otros recursos. Constituye una oportunidad de innovación en materia capacitadora, sobre todo a partir de la utilización de plataformas de código abierto, accesible a todos, como lo es la Moodle. En el caso del PFC de ILPES, la plataforma almacenó hasta 2019 sobre todo módulos introductorios para cursos impartidos de manera presencial. El proyecto aquí propuesto busca ampliar la cobertura del PFC de ILPES a través de la intensificación del uso de la plataforma Moodle.

### III. El ILPES y su Programa de Fortalecimiento de Capacidades

La historia del desarrollo latinoamericano y caribeño, la difusión del pensamiento cepalino y la formación de agentes públicos para la región constituyen la propia raíz del ILPES, tal como señalara el antiguo director de CEPAL, José Antonio Ocampo (Ocampo, 2012).

El ILPES nació en 1962 como una iniciativa regional ante las demandas políticas de planes y programas gubernamentales para fomentar el desarrollo económico. Raúl Prebisch, primer Secretario Ejecutivo de la CEPAL, supo combinar voluntades entre países de dentro y fuera de la región, para atender a la necesidad de profesionalizar y formalizar la planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Desde entonces, el Instituto mantuvo su línea y actualizó sus competencias para encontrarse hoy con un contexto político, económico y social que le abre nuevos espacios, dado el renovado interés en la planificación y el papel del Estado (Ocampo, 2012).

Creado con el objetivo de apoyar a los países de la región en el mejoramiento de la gestión pública y en sus procesos de planificación, tanto a nivel nacional como local, el ILPES ofrece servicios de capacitación, asistencia técnica e investigación. A tal efecto sus programas de especialización, formación técnica y profesional y de desarrollo de capacidades en temáticas relacionadas a la planificación para el desarrollo se enfocan desde una perspectiva integral guiada por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus ODS (ILPES, 2015).

A partir de septiembre del 2015, la Agenda 2030 y los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) marcan el inicio de un nuevo capítulo en la historia de las Naciones Unidas. Definido el desarrollo sostenible como la satisfacción de “las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987, pág. 59) , el desarrollo sostenible ha emergido como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo y consta de tres pilares: el desarrollo económico, promoviendo un cambio de paradigma del “business as usual”, el desarrollo social, con especial hincapié en los sectores más vulnerables para no dejar a nadie atrás, y el desarrollo ambiental frente al desafío inminente del cambio climático. La planificación para el desarrollo aparece como uno de los instrumentos para la implementación de la Agenda 2030 y sus ODS. En pocas palabras, la existencia de este ambicioso conjunto de objetivos

de desarrollo cada vez más completos requieren un marco de planificación y seguimiento (Chimhowu, Hulme, & Munro, 2019). Es en este marco que el ILPES pretende apoyar, mediante el fortalecimiento de capacidades, los esfuerzos regionales para mejorar los procesos nacionales y locales de planificación y articularlos armoniosamente con los ODS.

La capacitación y la formación profesional está orientada a funcionarios técnicos y encargados de la toma de decisiones. Si bien en los primeros años de su creación, el PFC de ILPES respondía a las demandas solicitadas por los Estados nacionales, para que su burocracia pueda ser capacitada o bien, solicitaban asistencia técnica en el diseño e implementación de planes, programas y proyectos; a medida que la acción gubernamental, comenzó a adoptar el enfoque de gobernanza (enfoque que considera que los problemas públicos deberán ser resueltos por su complejidad, por agentes privados, organizaciones de la sociedad civil y gobierno), ILPES comenzó a identificar la necesidad de trabajar de manera conjunta con agentes de estos tres sectores. De allí surge el concepto de agente público. ILPES en la actualidad tiene como público objetivo, al agente público, concepto que hace referencia a todo sujeto que se constituya en parte de la solución a problemas públicos, pudiendo representar estos agentes, agencias gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil y sector privado (Williner, 2020).

Los cursos y talleres que impulsa, respalda u organiza el ILPES ofrecen oportunidades a los participantes de conocer y compartir experiencias de desarrollo comparadas —desde una perspectiva regional— de diferentes países, fortalecer sus habilidades y competencias profesionales en áreas específicas relacionadas con el desarrollo y entender los desafíos y oportunidades de su aplicación. El objetivo general es la implementación de un programa regional de fortalecimiento de capacidades institucionales para la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Los objetivos específicos de las capacitaciones varían según las necesidades de los agentes públicos a quienes van dirigidas.

Si bien el PFC de ILPES se ha desarrollado la mayoría del tiempo bajo una modalidad presencial, lo que ha variado fueron las formas de trabajo con los países. Si en sus primeros años, sus especialistas se instalaban en los gobiernos que así lo solicitaban, para acompañar los procesos de planificación que comenzaban a surgir en esa época, en el marco de la Alianza para el Progreso<sup>4</sup>, y sus cursos tenían una duración de 9 a 12 meses,

---

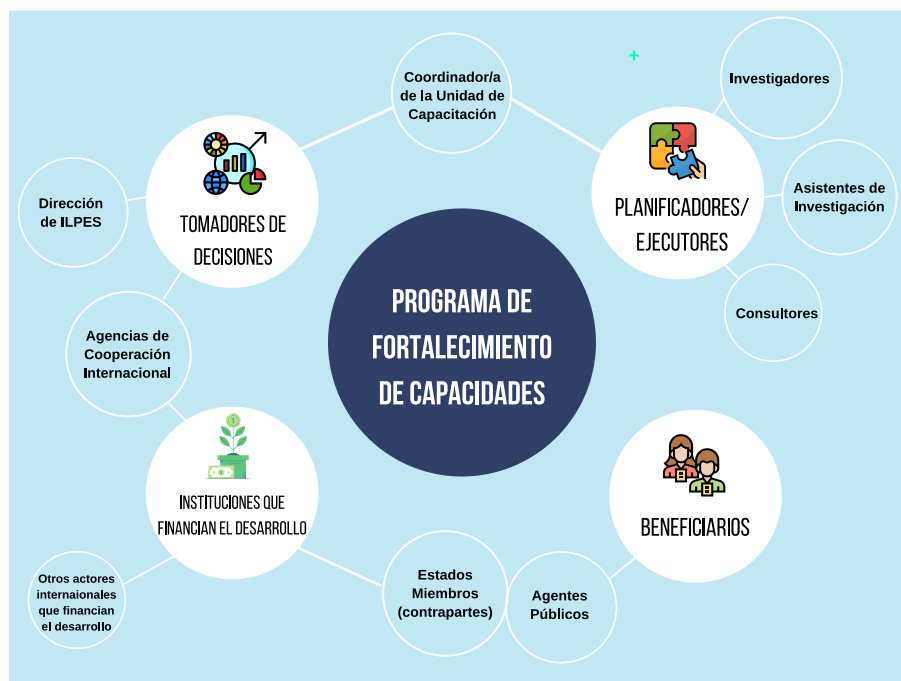
<sup>4</sup> La Alianza para el Progreso fue un programa de ayuda económica, política y social de Estados Unidos para América Latina efectuado entre 1961 y 1970. Su origen está en la propuesta oficial del presidente John F. Kennedy, en su discurso del 13 de marzo de 1961 ante

a lo largo del tiempo el Instituto fue adaptándose al contexto que los estados latinoamericanos y caribeños reflejaron y por lo tanto, las asistencias técnicas y los procesos de capacitación acortaron su duración, sin por ello perder la eficacia del acompañamiento. Por su parte, desde el año 2005, el PFC de ILPES integra a su oferta capacitaciones bajo la modalidad virtual, adaptándose también a la aparición de la nueva modalidad de e-learning, aunque de forma tímida y sólo para excepciones o módulos introductorios de cursos presenciales. Con la evolución de las Nuevas Tecnologías al servicio de la educación y la capacitación, el ILPES no ha sido capaz de adaptarse completamente a esta nueva realidad. Es por ello que en esta tesina se propone revertir esta situación y contribuir a establecer el e-learning como eje estructurante del PFC, a través de un dispositivo de reconfiguración del Programa.

Los actores involucrados en el PFC corresponden a las diferentes etapas dentro del proceso de diseño e implementación del Programa. Para una mejor presentación de estos se ha diseñado un gráfico que permite visibilizar rápidamente la cadena de actores que dan forma PFC, para luego proceder a explicar más detalladamente cada uno.

## Imagen 2

Mapa de Actores del Programa de Fortalecimiento de Capacidades



Fuentes: Elaboración propia.

una recepción en la Casa Blanca para los embajadores latinoamericanos. La Alianza para el Progreso duraría 10 años. Se proyectó una inversión de 20.000 millones de dólares. Sus fuentes serían de los EE. UU. por medio de sus agencias de ayuda, las agencias financieras multilaterales (BID y otros) y el sector privado canalizados a través de la Fundación Panamericana de Desarrollo.

- Toma de decisión: La Dirección de ILPES y el oficial a cargo de la Unidad de Capacitación son los encargados de planificar el PFC. Su función es la coordinación y articulación coherente y eficiente entre los actores involucrados en el PFC, además de lograr un trabajo articulado con las demás divisiones de la CEPAL. Además, tienen a su cargo la gestión de los recursos financieros y humanos asignados.
- Instituciones de financiamiento al desarrollo: En esta categoría podemos agrupar una amplia diversidad de actores internacionales que financian el desarrollo dentro del SNU. El ILPES trabaja principalmente con las agencias de cooperación internacional como la Agencia de Cooperación Española (AECID) y Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), con los Estados miembros contraparte que financian regularmente el PFC a través de los Programas aprobados por el Consejo Regional de Planificación (CRP), y con socios técnicos como MERCOSUR, OEA o UNDESA. Normalmente el presupuesto asignado para los cursos realizados por ILPES forman parte de Programas más amplios de cooperación internacional.
- Planificadores/Ejecutores: Dentro de esta categoría están incluidos los/las investigadores y especialistas de las diferentes áreas de ILPES, los/las asistentes de investigación que apoyan a los especialistas y las/los consultores externos que realizan apoyo específico al proyecto.
- Beneficiarios: En la actualidad el público objetivo del Instituto es el agente público, concepto que hace referencia a todo sujeto que se constituya en parte de la solución a problemas públicos, pudiendo representar estos agentes, agencias gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil y sector privado (Williner, 2020).

### **El Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES en números:**

En total, 20925 agentes públicos de 42 nacionalidades (regionales y extra regionales)<sup>5</sup> participaron de alguna/s de las 368 capacitaciones presenciales y/o virtuales de ILPES/CEPAL, con un promedio de 26 diferentes nacionalidades por año entre 2011 y 2020. Las capacitaciones estuvieron vinculadas a las temáticas de gobierno abierto,

---

<sup>5</sup> Sin tomar en cuenta 1717 participantes de los que no quedó archivada la nacionalidad, se registraron personas de: Afganistán, Alemania, Argentina, Aruba, Barbados, Bélgica, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, China, Colombia, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Dominica, Ecuador, El Salvador, España, Francia, Estados Unidos, Granada, Guatemala, Haití, Honduras, Islas Vírgenes Británicas, Italia, México, Japón, Nicaragua, Nigeria, Nueva Zelanda, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas, Uruguay y Venezuela.

planificación con perspectiva de género, desarrollo territorial, gestión y evaluación de proyectos, prospectiva, planificación para la gestión de riesgo de desastres, entre otras.

### Mapa 1

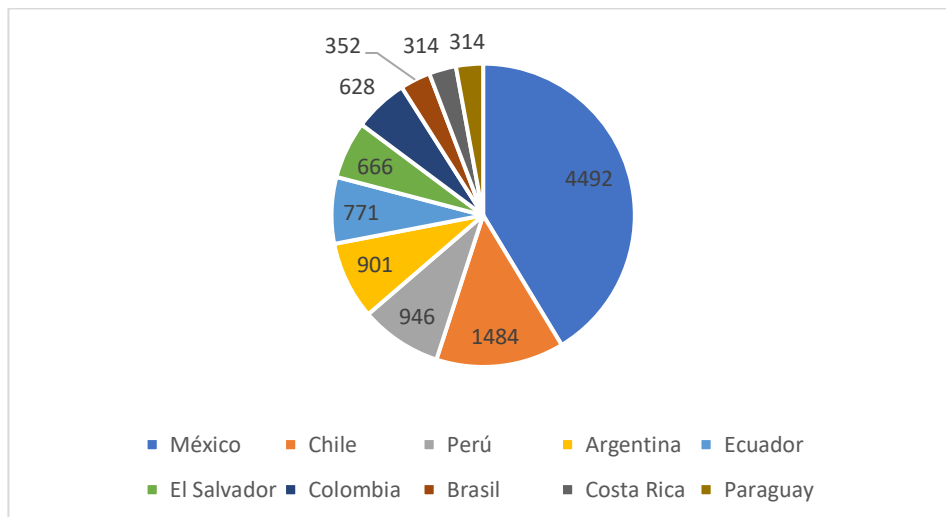
Representación participativa a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

### Figura 1

Nacionalidades más frecuentes por cantidad de asistentes



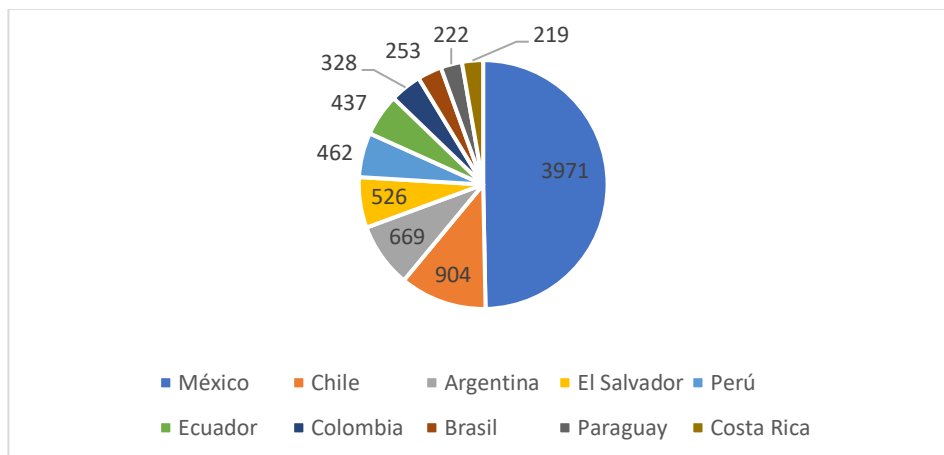
Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

Los nacionales de México, Chile, Perú, Argentina, Ecuador, El Salvador, Colombia, Brasil, Costa Rica y Paraguay son los que más participación tuvieron durante la última década en las capacitaciones de ILPES. Se puede notar una alta concentración geográfica del PFC ya que 10868 agentes públicos, es decir más de la mitad del total, corresponde solamente a estos 10

países. Incluso si desglosamos la información por modalidad de cursos presencial y virtual, podemos ver que predominan los países mencionados y Uruguay y Venezuela:

**Figura 2**

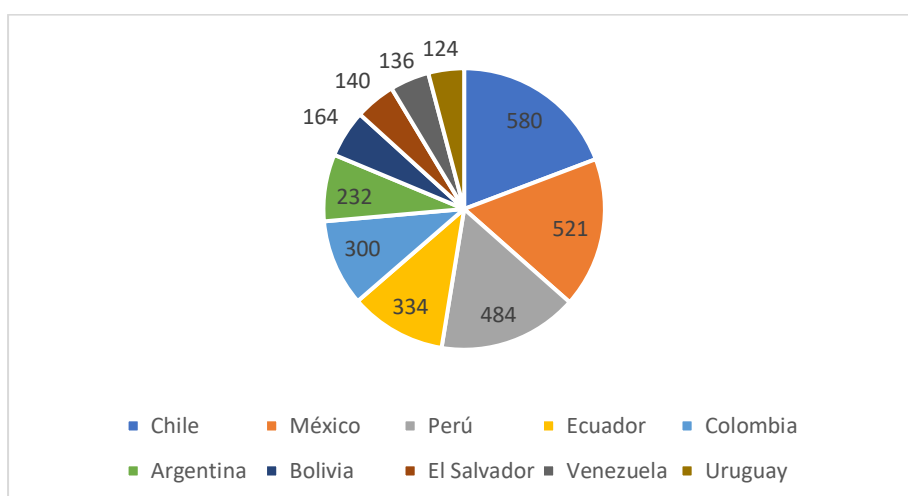
Nacionalidades más frecuentes en cursos presenciales por cantidad de asistentes



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

**Figura 3**

Nacionalidades más frecuentes en cursos virtuales por cantidad de asistentes



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

Por su parte, entre las nacionalidades regionales menos frecuentes encontramos a Aruba, Barbados, Corea del Sur, Dominica, Granada, Islas Vírgenes Británicas, Japón, Trinidad y Tobago, Santa Lucía y San Vicente y las Granadinas con escasa participación y exclusivamente bajo modalidad presencial. Ninguna de las mencionadas nacionalidades suma más de 5 participantes en el total del período analizado.

Además, si miramos específicamente aquellos países de la región angloparlantes, podemos ver una participación máxima de 8 personas por país a lo largo de todo el período

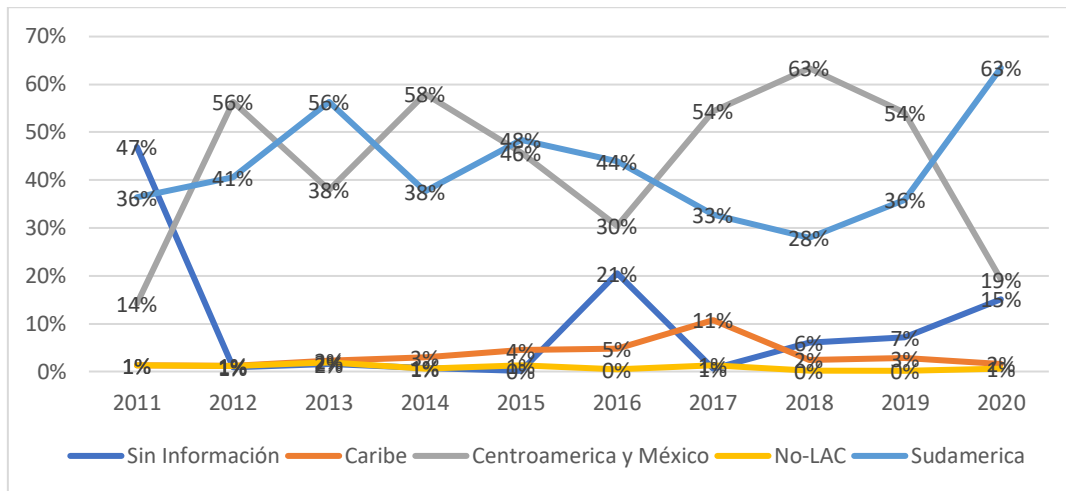
considerado provenientes de: Belice, Trinidad y Tobago, Islas Vírgenes Británicas, Santa Lucía, Aruba, Barbados, Dominica, Granada y San Vicente y las Granadinas. No existe registro de participación en capacitaciones presenciales o virtuales de nacionales de Guyana, Bahamas, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, Islas Caimán o Islas Turcas y Caicos.

- Distinto alcance subregional

Si desagregamos la información a nivel de subregión, encontramos una clara diferencia en el nivel de participación<sup>6</sup>:

**Gráfico 1**

Porcentaje de participantes por subregión



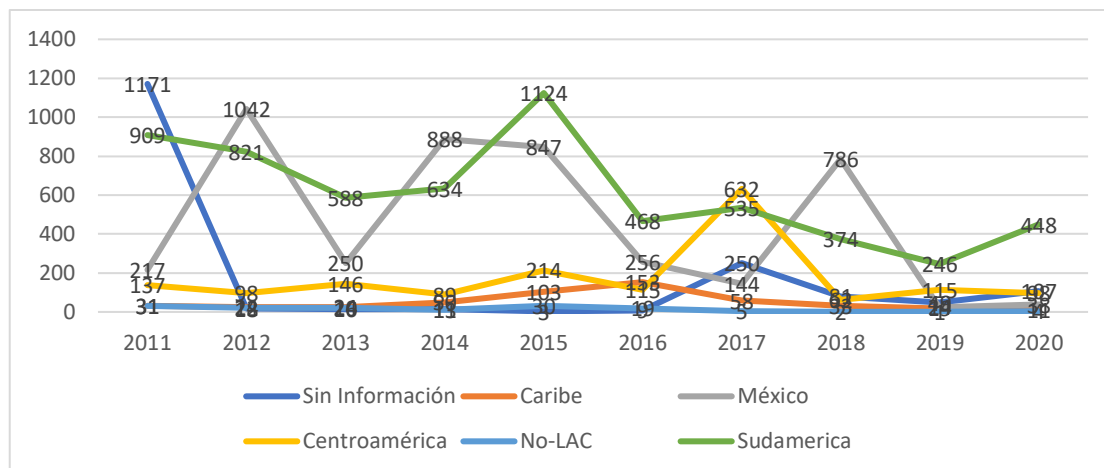
Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

**Gráfico 2**

Cantidad de participantes por subregión (desagregando México de Centroamérica)

<sup>6</sup> Para esta parte del análisis utilizaremos la siguiente subclasificación regional:

- Sudamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Guyana Francesa, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela.
- Centroamérica y México\*: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Panamá.
- Caribe: Antigua y Barbuda, Aruba, Bahamas, Barbados, Cuba, Dominica, Granada, Guadalupe, Haití, Islas Caimán, Islas Turk & Caicos, Islas Vírgenes Británicas, Jamaica, Martinica, Puerto Rico, República Dominicana, Saint Kitts & Nevis, San Vicente y las Granadinas, Saint Lucia y Trinidad y Tobago.



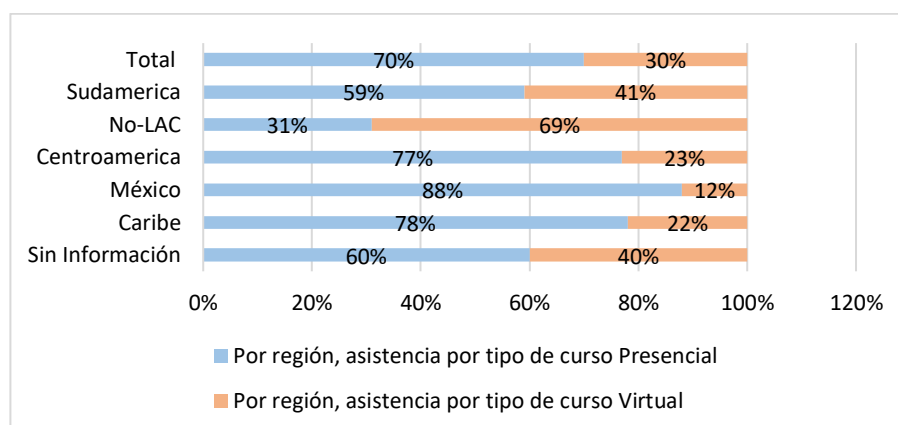
Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

Al agrupar México con la subregión centroamericana, vemos cierto equilibrio entre dicha subregión y Sudamérica en el nivel de participación en las capacitaciones de ILPES/CEPAL. Sin embargo, al contabilizar de manera separada México y Centroamérica, podemos notar una clara supremacía de Sudamérica y México por encima del resto. Así, los países de Sudamérica representan el 42% del total de participantes de los cursos presenciales y virtuales de ILPES, mientras que México por su parte representa el 31%. Centroamérica representa el 12% y el Caribe sólo el 3% de los participantes. Esto implica un muy desigual nivel de participación a nivel subregional que se debe sobretodo a limitaciones geográficas y lingüísticas. Por un lado, la mayoría de los cursos y talleres dictados por ILPES/CEPAL son exclusivamente en español. Por otro lado, las distancias que separan a las islas del Caribe con las sedes de las capacitaciones, sobre todo Santiago de Chile, hace que las capacitaciones sean muy costosas para la subregión caribeña.

- Participación presencial y virtual por subregión

**Gráfico 3**

Asistencia regional por tipo de curso presencial/virtual



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

En todos los casos prima la participación bajo modalidad presencial (un 70% de los participantes lo fueron bajo dicha modalidad), menos entre los nacionales de países fuera de América Latina y el Caribe donde un 69% prefirió la participación virtual sobre la presencial, sobre todo por los costos de desplazamiento. Las subregiones más alejadas de la sede de Santiago de Chile, esto es Centroamérica y el Caribe están subrepresentados bajo ambas modalidades de capacitación como ya mencionamos en el punto anterior, y no logran aprovechar tampoco la oferta de e-learning de ILPES ya que sólo el 22% y 23% respectivamente participa en cursos bajo modalidad virtual. Esto se debe fundamentalmente a la oferta casi exclusiva de capacitación en español del EVA.

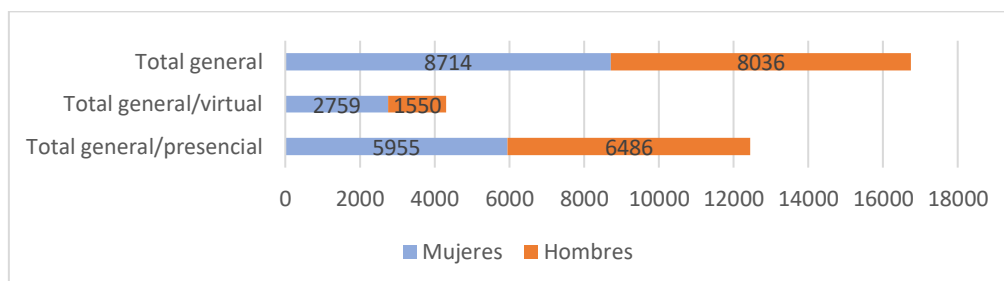
- El enfoque de género y la capacitación

Pensar en la construcción de una ciudadanía fortalecida implica pensar en la formación personal y profesional para que el individuo cuente con las herramientas para elegir libremente. Para las mujeres el acceso a la formación fortalece su capacidad de agencia; con ello están más informadas y cuentan con herramientas que estimulan una participación crítica con un ejercicio pleno de su ciudadanía.

Con respecto a la representación de género en las capacitaciones de ILPES/CEPAL, podemos resaltar la gran presencia de mujeres en capacitaciones virtuales. Mientras que la representación de hombres y mujeres es más pareja en las capacitaciones presenciales (52% y 48% respectivamente), las mujeres representan un 64% de la participación en cursos e-learning, siendo quienes más aprovechan esta modalidad de capacitación.

**Gráfico 4**

Participación por género



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

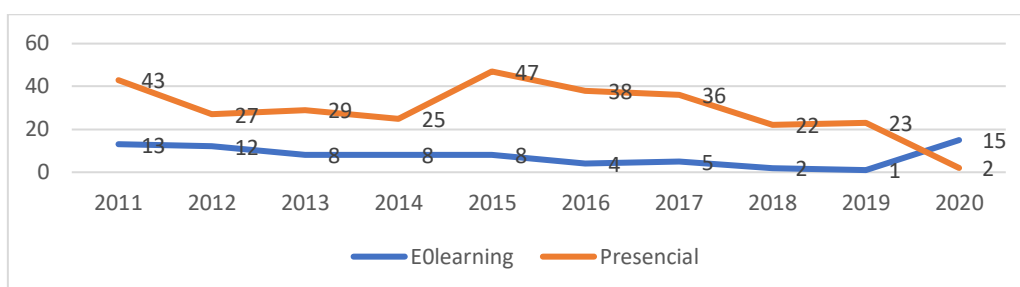
### **Las capacitaciones de ILPES/CEPAL en la última década**

En la última década, ILPES/CEPAL dictó 368 capacitaciones presenciales y virtuales, siendo 2011 y 2015 los años con mayor cantidad de cursos, 56 y 55 respectivamente. Desde

2015, sin embargo, la cantidad de cursos ofrecidos por ILPES, tanto bajo modalidad presencial como virtual, disminuyó progresivamente hasta el menor número registrado durante 2020 (15 cursos a distancia y dos cursos nacionales presenciales) debido a las limitaciones derivadas de la pandemia global causada por el brote del COVID-19.

**Gráfico 5**

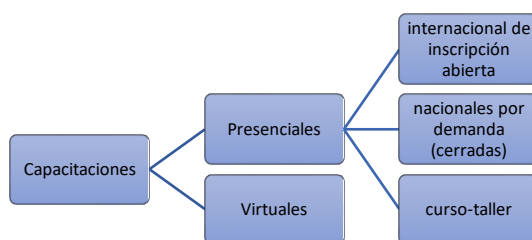
Cantidad de cursos presenciales y virtuales por año



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

**Imagen 3**

Clasificación de capacitaciones del PFC de ILPES/CEPAL



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

ILPES clasifica sus capacitaciones bajo la modalidad presencial y virtual. Dentro de las primeras, subdivide los cursos internacionales (en su mayoría dictados en la sede de CEPAL en Santiago de Chile y de inscripción abierta), cursos nacionales (normalmente dictados según la demanda de las contrapartes para funcionarios públicos a nivel nacional y local, de inscripción cerrada), y cursos taller (que son parte normalmente de convenios internacionales). Por su parte, si bien las capacitaciones virtuales también pueden ser abiertas o cerradas o tratarse de curso-taller, se agrupan indistintamente bajo la modalidad virtual.

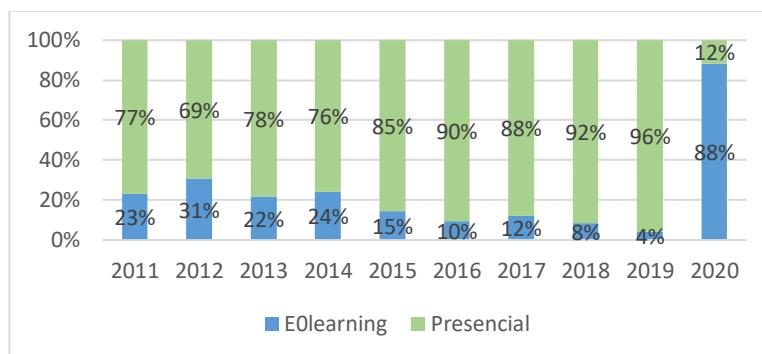
- Porcentaje anual por modalidad de capacitación

En todos los años considerados primaron las capacitaciones presenciales, representando entre un 69% y un 96% del total anual de las capacitaciones. La única excepción se dio en el último año, 2020, debido a las restricciones de movilidad causadas a nivel global por la pandemia del COVID-19. El 12% de modalidad presencial representa 3

capacitaciones dictadas de enero a marzo 2020, previa suspensión de actividades presenciales en CEPAL.

**Gráfico 6**

Porcentaje anual por modalidad de capacitación



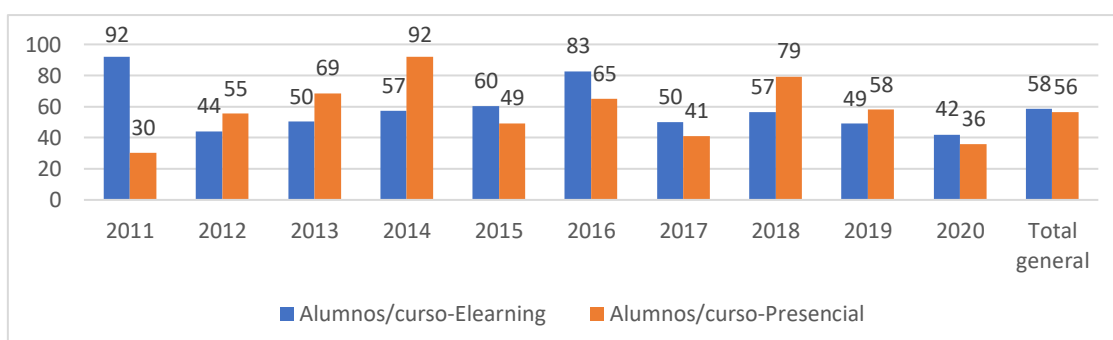
Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

- Promedio de cantidad de alumnos por modalidad de capacitación

Si bien hubo una mayor cantidad por año de cursos presenciales, en promedio, el número de alumnos capacitados por curso en la modalidad virtual fue superior. Por ejemplo, en el año 2011, se dictaron 43 cursos presenciales (77%) y 13 cursos virtuales (23%). Sin embargo, la cantidad de participantes en modalidad presencial fue 1299, que promediaron 30 alumnos por curso y en el caso del dictado virtual, se capacitaron 1197 agentes públicos, que promediaron 92 alumnos por curso. Lo mencionado muestra el mayor alcance en cuanto a cantidad de participantes en las capacitaciones virtuales. Lo mismo se verifica en los años 2015, 2016, 2017 y 2020.

**Gráfico 7**

Promedio de alumnos por modalidad de capacitación



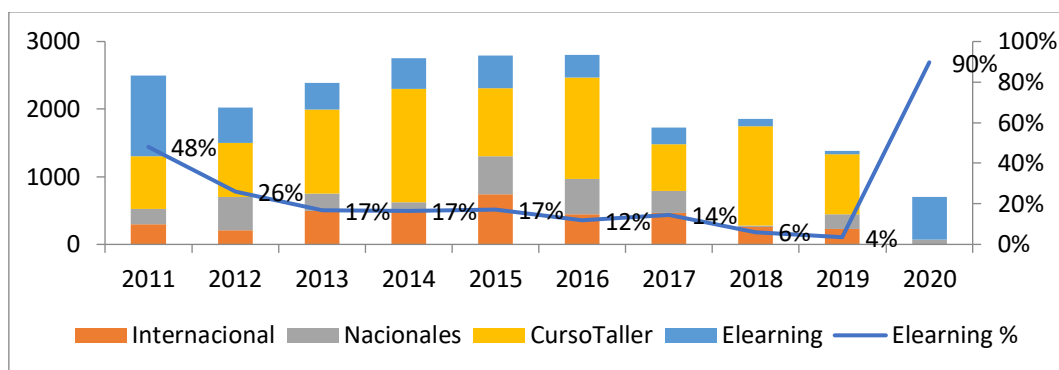
Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

- Porcentaje de participantes en modalidad e-learning

Durante los últimos 10 años, 4438 agentes públicos regionales y extra regionales participaron de alguna capacitación bajo modalidad e-learning ofrecida por ILPES. Del total de agentes públicos capacitados por ILPES, este número corresponde a un 21% del total de agentes capacitados de 2011 a 2020, denotando una clara suboptimización del recurso virtual. Incluso, y contrario a la tendencia global general, podemos ver anualmente hasta 2019 una continua disminución de participantes bajo modalidad e-learning, directamente asociado a una menor cantidad de cursos ofrecidos virtualmente.

**Gráfico 8**

Porcentaje e-learning en capacitaciones



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

Esta tendencia se revierte claramente en 2020 como consecuencia directa de la situación pandémica global y las restricciones en actividades presenciales que trajo aparejadas. Obviando dos cursos nacionales celebrados en enero y marzo en Costa Rica y Paraguay correspondientemente, un total de 630 personas (el 90%) fueron capacitadas en el 2020 en 15 cursos diferentes, todos dictados de manera exclusivamente virtual.

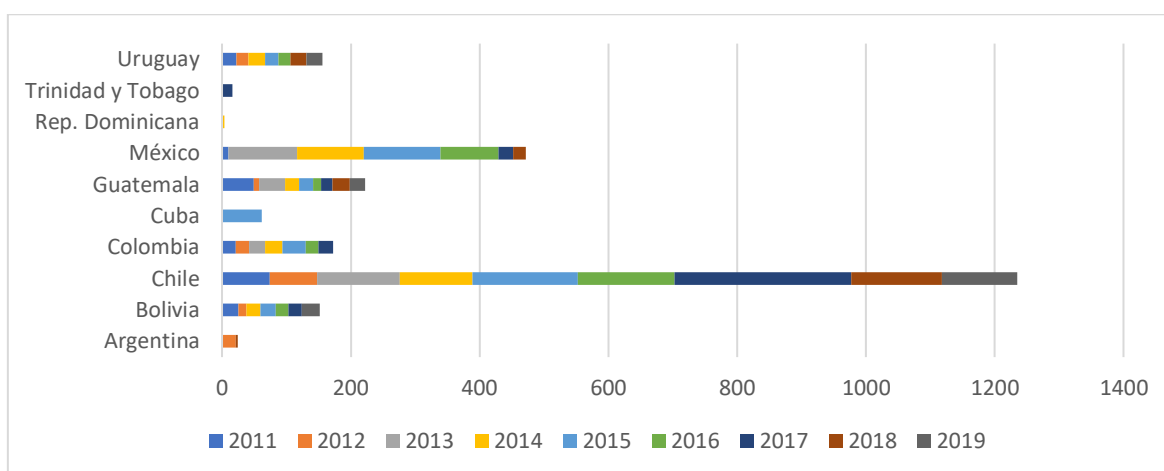
- Porcentaje de participantes que incurrieron en costos por desplazamiento para capacitaciones bajo modalidad presencial

Uno de los mayores desafíos al momento de dictar una capacitación bajo modalidad presencial son los costos por desplazamiento que trae aparejada. Estos costos incluyen: pasaje ida y vuelta desde el lugar de origen, alojamiento durante toda la duración del curso, seguro de viaje y viáticos asociados a la movilización en la sede de la capacitación y la comida. Además, ILPES debe también incurrir en los costos de desplazamiento de su personal permanente y temporal. Todo ello trae además aparejado un costo ambiental debido a la emisión directa o indirecta de gases de efecto invernadero que se miden a través de la huella de carbono (emisiones de CO<sub>2</sub>), producto de la utilización de medios de transporte (sobre todo en vuelos de larga distancia), y los servicios utilizados durante

la capacitación (gas, agua, electricidad, entre otros). En total se registran 2516 participantes que viajaron internacionalmente para participar en 126 capacitaciones entre 2011 y 2019 mientras que, debido a la pandemia, no hubo capacitaciones internacionales presenciales en el 2020.

**Gráfico 9**

Cantidad de participantes que viajaron para una capacitación (según sede)



Fuente: Elaboración propia en base a datos estadísticos de ILPES para el período 2011-2020

Para completar el diagnóstico del PFC de ILPES/CEPAL, se realizaron entrevistas con funcionarias de ILPES a cargo del diseño e implementación del Programa. Las entrevistadas fueron: Alicia Williner, coordinadora del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES y del Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, y Bárbara Silva y María del Pilar Délano, asistentes de investigación en ILPES/CEPAL.

Al consultarles por las ventajas y las desventajas de la capacitación bajo modalidad presencial, todas coincidieron en que los mayores beneficios están vinculados a la parte práctica y comunicacional de las capacitaciones. El intercambio entre pares que resulta en la construcción de relaciones intersubjetivas demuestra ser más sólido en las experiencias presenciales por sobre virtuales. Además, al momento de implementar la parte teórica de los cursos, los trabajos grupales en instancias prácticas de taller son más fáciles de implementar y de monitorear de manera presencial.

Entre las desventajas que las entrevistadas mencionaron, debemos destacar tres. En primer lugar, los costos de desplazamiento vinculados al viaje hasta la sede de la capacitación y los costos durante toda la duración del curso muchas veces desmotiva a los funcionarios que no pueden encontrar financiamiento externo para participar. En segundo lugar, estos costos de desplazamiento se acentúan en países y regiones más alejadas a las sedes de

capacitación, sobretodo a los cuarteles generales de CEPAL en Santiago de Chile. Es por ello por lo que participantes de países como Guatemala, Honduras, El Salvador, Cuba son menos en cantidad que aquellos comparados a países como Argentina o Chile. Por último, las funcionarias hacen referencia a la sobrecarga laboral/curso. Los cursos presenciales son normalmente cursos intensivos de una o dos semanas con jornadas de 7/8 horas diarias fijas. Esto implica una estructura muy rígida en la que los participantes deben continuar con sus responsabilidades laborales mientras dura el curso.

Al consultarles por las ventajas y desventajas de capacitaciones bajo modalidad virtual, las entrevistadas destacan cinco desventajas y siete puntos beneficiosos. Con respecto a los aspectos negativos, podemos encontrar desafíos internos a la Unidad de Capacitación de ILPES/CEPAL y desafíos externos. Estos últimos hacen referencia a la compleja construcción de relaciones intersubjetivas en el ambiente virtual y a la falta de auto disciplina de los participantes. Entre las desventajas actuales del propio PFC bajo modalidad virtual, se resalta la poca uniformidad de los cursos, poca fluidez y complementariedad de los cursos entre sí, y la rigidez de la plataforma Moodle.

La capacitación virtual implica una potencial mayor complementariedad de los cursos y mayor variedad en la oferta, así como también implica una mayor auto sostenibilidad del PFC a mediano plazo. Para los participantes, implica mayor flexibilidad horaria, mayor accesibilidad en términos de costos, mayor número posible de participantes por capacitación (debido a la inexistencia de limitaciones espaciales) y mayor alcance geográfico.

Si bien ILPES ya contaba con una oferta de educación a distancia, ésta siempre fue secundaria y poco desarrollada. La pandemia y la consecuente suspensión de todas las actividades presenciales de CEPAL en marzo 2020 tuvieron un impacto directo sobre el PFC, obligando a la división a emigrar todos los cursos presenciales a modalidad virtual. Se les consultó a las funcionarias sobre las fortalezas y debilidades que pudieron apreciar en este repentino proceso de cambio y todas coincidieron en que trajo aparejadas fortalezas y debilidades. Entre las últimas mencionaron la repentina sobrecarga laboral del equipo técnico ya que sobre él recayó la mayoría de las responsabilidades. Además, reconocieron la complejidad de la adecuación de clases e instancias prácticas presenciales a modalidad virtual y asincrónica. Por último, se menciona una débil socialización/comunicación del equipo, producto de este desafío nuevo para todos. Sin embargo, estas debilidades fueron encaradas rápidamente por el equipo, que principalmente se capacitó en el uso de TEAMS y herramientas de coordinación y de “information sharing”. El equipo también mejoró su

capacidad de autodisciplina, de sistematización y rigurosidad de método y sus habilidades vinculadas al diseño gráfico y a la adaptación del proceso E-A a la modalidad e-learning. Las entrevistadas reconocen que algunas capacidades ya instaladas facilitaron el trabajo, como el hecho de que ILPES ya contaba con una plataforma MOODLE y con herramientas (programas/software) apropiadas.

Finalmente, se les preguntó si consideraban a las nuevas TIC como una oportunidad para fortalecer el PFC y si consideraban necesario en el futuro complementar ambas modalidades (presencial y virtual) para lograr un PFC más flexible y a la vez más sólido. Coincidieron en la centralidad de las TIC, arguyendo que incluso volviendo a la posibilidad de capacitación presencial, ha habido un “cambio” en la demanda de lo que ILPES puede entregar. Además, coinciden en que ambas modalidades deben coexistir y que se debe potenciar lo hecho hasta ahora en lo que respecta a e-learning.

A modo de resumen, el principal problema a abordar es la limitación poblacional y geográfica del PFC. Hasta ahora, las distancias físicas y las diferencias lingüísticas apartan al Programa de un gran grupo de agentes públicos regionales, sobretodo aquellos ubicados en países más alejados y especialmente aquellos agentes públicos de habla inglesa, en su mayoría de la subregión del Caribe.

#### IV. Dispositivo Bienal para la Reconfiguración del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL 2021 – 2023.

En virtud de lo relevado en relación a las limitaciones que presenta el PFC bajo modalidad presencial, y teniendo en cuenta la gran difusión de la integración de las TIC en la estrategia pedagógica para el desarrollo a raíz de la situación actual de pandemia global, es que presentamos a continuación el Dispositivo Bienal para la Reconfiguración del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL 2021-2023. Este dispositivo incorporará la capacitación virtual como eje estructurante del PFC de ILPES/CEPAL con la intención de seguir fortaleciendo el rol que cumple ILPES en la región como centro vanguardista de capacitación y formación para el desarrollo sostenible bajo el enfoque de igualdad para el desarrollo humano previamente analizado.

Para que la igualdad esté en el centro del desarrollo sostenible, debe existir una relación virtuosa entre agentes públicos capacitados y políticas públicas sólidas sustentadas por una institucionalidad eficiente y transparente. El imperativo de la igualdad es inseparable a la noción de desarrollo y al propio concepto de ciudadanía (Bielschowsky y Torres (comps.), 2018). Es por ello por lo que desde CEPAL se sostiene la necesidad de igualar potenciando capacidades humanas, para así reducir las disparidades y revertir la heterogeneidad estructural en América Latina y el Caribe.

Entre las aproximaciones teórico-conceptuales se abordó el concepto del e-learning como nueva modalidad en auge dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Basado en las TIC, el e-learning tiene el potencial de ser una innovación pedagógica en el terreno de la cooperación técnica y el desarrollo de capacidades. Acontecimientos de impacto sistémico como la reciente pandemia causada por el brote del COVID-19 no hacen más que profundizar tendencias como la intensificación del uso de las Nuevas Tecnologías en el ámbito de la capacitación y la formación profesional. Por ello este proyecto podrá ser un aporte en el proceso de reflexión interna del ILPES como centro regional de capacitación. A través de una estrategia de capacitación virtual, el ILPES podría aprovechar todas las ventajas que se enumeraron previamente vinculadas a las TIC y al e-learning, sobretudo en lo que respecta a reducir limitaciones geográfico-espaciales y la vulnerabilidad general del Programa a factores externos.

El proyecto beneficia directamente a los agentes públicos de América Latina y el Caribe, así como al personal de ILPES involucrado en el PFC.

Si bien en los primeros años de su creación, ILPES respondía a las demandas solicitadas por los Estados nacionales, para que su burocracia pueda ser capacitada el nuevo enfoque de gobernanza gubernamental cambió la noción de acción gubernamental. Este enfoque considera que los problemas públicos deben ser resueltos de manera conjunta entre la burocracia estatal, la sociedad civil entendida en términos de Tocqueville como entramado de asociaciones<sup>7</sup> y el sector privado.

El público objetivo del Instituto en la actualidad es entonces el agente público, concepto que hace referencia a “todo sujeto que se constituya en parte de la solución a problemas públicos, pudiendo representar estos agentes, agencias gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil y sector privado” (Williner, 2020).

Los objetivos específicos de cada capacitación varían según las necesidades de los agentes públicos a quienes van dirigidas. Sin embargo, consideramos que este proyecto particularmente beneficia sobretodo a dos segmentos del público objetivo del PFC de ILPES. Por un lado, a aquellos agentes públicos que por diversas razones no cuentan con los medios para movilizarse y participar de las capacitaciones presenciales, permitiéndoles igualmente formarse y capacitarse con la oferta e-learning de ILPES.

Por otro lado, también hay que destacar el beneficio que el dispositivo significa para aquellos agentes públicos de habla inglesa, ya que el proyecto incluye la traducción al inglés de todas sus cápsulas de conocimiento y competencias (CCC) con el objetivo de poder alcanzar una población angloparlante regional relegada hasta el momento del PFC de ILPES.

El personal de ILPES también se beneficia del proyecto. El staff de ILPES, conformado por sus investigadores e investigadoras, podrán aprovechar directamente la oportunidad que el proyecto les brinda para actualizar y/o adaptar sus conocimientos y capacidades al manejo de nuevas tecnologías.

## Objetivos

**General:** Ampliar la cobertura poblacional y geográfica del Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL

---

<sup>7</sup> Tradicionalmente, siguiendo el concepto de Tocqueville, se identifica "sociedad civil" con el conjunto de organizaciones e instituciones cívicas voluntarias y sociales que fungen como mediadores entre los individuos y el Estado. Esta definición incluye, pues, tanto a las organizaciones no lucrativas u organizaciones no gubernamentales como a las asociaciones y fundaciones.

Objetivos específicos:

Sustantivos:

1. Rediseñar el PFC para que pueda entregar contenido de calidad adaptado a la demanda y aplicable a las realidades de los agentes públicos de la región.
2. Aumentar la horizontalidad<sup>8</sup> de las TIC como herramienta para la entrega de contenido del PFC de ILPES/CEPAL.

De alcance:

3. Ofrecer mayor cantidad de capacitaciones bajo modalidad virtual, para ampliar el número de agentes públicos que se capacitan en la región.
4. Crear una oferta de cursos en inglés, para fomentar el incremento del número de participantes de países anglo-parlantes de la región.

El proyecto consiste en el diseño de un Programa de Fortalecimiento de Capacidades de ILPES/CEPAL bajo modalidad virtual. Se establecen así tres componentes principales:

- la capacitación del personal de ILPES involucrado en el PFC en temáticas vinculadas al e-learning y uso de las TIC;
- la generación de contenido, traducción y diseño de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias (CCC);
- la implementación de una campaña de difusión

El proyecto tendrá una duración de dos (2) años, comenzando el primero (1) de julio de 2021 y finalizando el treinta (30) de junio de 2023. En el primer año del proyecto se hará foco en la generación de contenido, traducción e inserción de las CCC en la plataforma virtual de ILPES, mientras que en el segundo año el proyecto se concentrará en la implementación de los cursos y en la ejecución de la estrategia comunicativa con el Caribe. La capacitación del personal de ILPES atravesará todo el proyecto a partir de nuevas jornadas de capacitación y actualizaciones de los conocimientos y competencias que conforman el primer componente del dispositivo. Se prevé la realización de cuatro (4) evaluaciones de resultados parciales al finalizar cada semestre y una evaluación final total en julio 2023.

---

<sup>8</sup> La "horizontalidad" de las TIC en ILPES refiere a la capacidad de las Nuevas Tecnologías de ser utilizadas en todas las etapas de entrega de contenido con el objetivo de potenciar el PFC, de manera articulada, integrada y transversal al trabajo de la División y no sólo como instrumento alternativo.

Cronograma	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23
Componente 1																								
Actividad 1.1																								
Componente 2																								
Actividad 2.1																								
Actividad 2.2																								
Actividad 2.3																								
Actividad 2.4																								
Componente 3																								
Actividad 3.1																								
Actividad 3.2																								

## Estructura Analítica del Proyecto

### Fin

Fortalecer el rol del ILPES como centro de referencia para el desarrollo de capacidades para la implementación de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible en la región de América Latina y el Caribe.

### Propósito

El propósito del proyecto es, como se mencionó anteriormente, ampliar la cobertura geográfica y poblacional del PFC de ILPES/CEPAL.

Se propone en este proyecto que se realicen un mínimo de seis (6) capacitaciones semestrales que incluyan al menos una CCC a partir del segundo semestre del proyecto (enero 2022). Además, al menos dos (2) de dichas capacitaciones deberán ser en inglés, dirigidas principalmente a los agentes públicos de países del Caribe angloparlante y promocionadas a través de la Estrategia de Comunicación para el Caribe (Componente 3).

Resultado esperado: Durante el segundo, tercer y cuarto semestre del proyecto, dictar cuatro (4) cursos virtuales en español y dos (2) en inglés.

Indicadores:

Indicador 1: 18 capacitaciones realizadas en los dos años de duración del proyecto

Indicador 2: 990 agentes públicos capacitados en los dos años de duración del proyecto<sup>9</sup>

Indicador 3: 6 capacitaciones en idioma inglés realizadas en los dos años de duración del proyecto.

Indicador 4: 330 agentes públicos angloparlantes capacitados en los dos años de duración del proyecto<sup>10</sup>

<sup>9</sup> De acuerdo con las estadísticas del diagnóstico, los cursos virtuales de ILPES capacitan un promedio de 58 agentes públicos por curso. Para este proyecto, aspiramos a 55 agentes públicos capacitados en cada curso bajo modalidad virtual. Fórmula: (18\*55=990)

<sup>10</sup> Fórmula: (6\*55=330)

	Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales			
				dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
PROPÓSITO	Ampliar la cobertura geográfica y poblacional del PFC de ILPES/CEPAL.	18 capacitaciones realizadas en los dos años de duración del proyecto	18	0	6	6	6
		990 agentes públicos capacitados en los dos años de duración del proyecto	990	0	330	330	330
		6 capacitaciones en idioma inglés realizadas en los dos años de duración del proyecto	6	0	2	2	2
		330 agentes públicos angloparlantes capacitados en los dos años de duración del proyecto	330	0	110	110	110

- Medios de verificación<sup>11</sup>:

	Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
			Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
PROPÓSITO	Ampliar la cobertura geográfica y poblacional del PFC de ILPES/CEPAL.	18 capacitaciones realizadas en los dos años de duración del proyecto	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES
		990 agentes públicos capacitados en los dos años de duración del proyecto	Registros del proyecto y registros de inscriptos y asistencias de los cursos	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES
		6 capacitaciones en idioma inglés realizadas en los dos años de duración del proyecto	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES
		330 agentes públicos angloparlantes capacitados en los dos años de duración del proyecto	Registros del proyecto y registros de inscriptos y asistencias de los cursos	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES

- Supuestos<sup>12</sup>: principales factores externos de riesgo

Para el logro del propósito de este proyecto, los principales riesgos son de tipo financiero. El proyecto corre el riesgo de no contar con el financiamiento necesario para toda su duración. Es necesario comprometer la totalidad de los fondos necesarios para el bienio al inicio del proyecto con el objetivo de sólo tener que adaptar el presupuesto a pequeños ajustes nominales. Además, el proyecto no se ajusta a un análisis costo/beneficio en términos monetarios, ya que se trata de un proyecto sin fines de lucro, por lo que puede devenir también en una dificultad para evaluar ex post<sup>13</sup> el proyecto.

<sup>11</sup> Según el manual de “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” de Ortegón, Pacheco y Prieto, luego de seleccionar los indicadores, se precisan los métodos y fuentes de recolección de información que permitirán evaluar y monitorear los indicadores y metas propuestos para observar el logro de los objetivos de la intervención.

<sup>12</sup> Según el manual de “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” de Ortegón, Pacheco y Prieto, luego de definir los medios de verificación, se identifican riesgos financieros, institucionales, sociales y de otro tipo. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto.

<sup>13</sup> La evaluación ex-post: se realiza algún tiempo después (meses o años) de concluida la ejecución, evalúa los resultados mediatos y alejados, consolidados en el tiempo y se centra en los impactos del proyecto

## Componentes y actividades

El proyecto tendrá tres componentes, uno de capacitación interna, uno de producción de contenido, y uno de comunicación, que se llevarán adelante de forma coordinada y articulada.

1. Componente de capacitación interna: Jornadas de Capacitación en e-learning y uso de las TIC para el personal de ILPES

Para poder llevar adelante con éxito este proyecto, es necesario acompañar la producción de contenido con la propia capacitación y formación del personal de ILPES que estará a cargo de las distintas actividades. Es fundamental capacitar a los funcionarios del PFC en el uso de Nuevas Tecnologías, así como también brindarles conocimientos y competencias básicas vinculadas al diseño instruccional y al manejo de los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA o LMS en inglés).

Tal como sucede con las propias capacitaciones que ofrece ILPES, que parten de un “aprendizaje situado”, el desarrollo de ciertos conocimientos y competencias de su personal es importante para adaptar sus servicios a las capacidades y necesidades de los agentes públicos. Las teorías constructivista o de competencias sostienen que el proceso de formación y capacitación debe articularse con la estructura laboral en la que está inserta el sujeto. El personal de ILPES debe actualizarse si quiere mantenerse como centro referencial de capacitación en la región y nivel global, entregando servicios de la mejor calidad posible y de acuerdo con las demandas y condiciones externas.

Por otro lado, y como ya se mencionó en el diagnóstico de la tesis, algunas funcionarias del PFC de ILPES entrevistadas destacaron la repentina sobrecarga laboral que hubo sobre el equipo técnico durante el 2020 cuando todos los cursos debieron dictarse bajo modalidad virtual debido a la situación de pandemia global. Además, se mencionó la débil socialización o comunicación del equipo que fue obligado a continuar sus actividades de manera remota. Capacitar al personal en el uso de las TIC y herramientas de “information sharing” puede mejorar el funcionamiento y la coordinación interna del equipo, a la vez que descomprime el trabajo del equipo técnico.

En este marco, se considera fundamental que el personal de ILPES que forma parte del PFC tenga conocimientos básicos sobre el e-learning como modalidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El e-learning tiene el potencial de ser una innovación pedagógica basada en la tecnología y para poder aprovechar al máximo las ventajas que

trae aparejada, debe existir cierta capacidad instalada dentro de la División. Dependiendo de consultorías externas para determinadas actividades reduce la sostenibilidad a mediano y largo plazo del Programa. En cambio, si el personal de ILPES logra apropiarse de dichos procesos podrá aportar, supervisar e incluso llevar adelante determinadas actividades por su cuenta optimizando el uso de recursos económicos y humanos.

Para lograr lo expuesto se propone como parte integral de este proyecto una serie de jornadas de capacitación dirigidas al personal del ILPES. Las mismas versarán sobre uso de las TIC y sobre el uso del e-learning como modalidad de formación que permite aportar flexibilidad y personalización en los procesos de aprendizaje.

Resultado esperado: La totalidad del personal de ILPES capacitado en nuevas TIC, e-learning, introducción al diseño instruccional y a la producción e implementación de contenido en EVA.

Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
Componente 1: Personal ILPES capacitado en TIC y elearning	La totalidad del personal de ILPES capacitado en e-learning, uso de las nuevas TIC, introducción al diseño instruccional y en la producción e implementación de contenido en EVA	100%	25%	25%	25%	25%

- ♣ **Actividad 1.1:** 4 jornadas de capacitación sobre e-learning y uso de las TIC para el personal ILPES ejecutadas en cada semestre del proyecto
  - Acción: Cuatro (4) contratos de consultoría para la capacitación del personal de ILPES
  - Indicador: 4 informes de consultoría con el estándar requerido según los Términos de Referencia (TORS) a los 30 días de iniciado el contrato

Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
1.1 Cuatro (4) jornadas de capacitación en e-learning y uso de las TIC para el personal ILPES ejecutadas en cada semestre del proyecto	Cuatro (4) informes de consultoría con el estándar requerido según los Términos de Referencia (TORS) a los 30 días de iniciado el contrato	4	1	1	1	1

- Medios de Verificación:

Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Componente 1: Personal ILPES capacitado en TIC y elearning	La totalidad del personal de ILPES capacitado en e-learning, uso de las nuevas TIC, introducción al diseño instruccional y en la producción e implementación de contenido en EVA	Registro de Asistencia	Planilla de registro TEAMS	Simple verificación	4 veces. 1 vez al inicio de cada jornada semestral	Dirección de ILPES
Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
1.1 Cuatro (4) jornadas de capacitación en e-learning y uso de las TIC para el personal ILPES ejecutadas en cada semestre del proyecto	Cuatro (4) informes de consultoría con el estándar requerido según los Términos de Referencia (TORS) a los 30 días de iniciado el contrato	Informe de consultoría	Informe de seguimiento y rendición de cuentas	Aprobado/No aprobado	1 vez al final del proyecto	Dirección de ILPES

- Supuesto: principal factor externo de riesgo

Para las actividades de este componente, el principal riesgo es de tipo institucional. La dependencia de ILPES de fondos extrapresupuestarios y el carácter temporal de parte del personal puede significar una excesiva rotación del staff, que podría disminuir el impacto positivo de las capacitaciones semestrales además de implicar complicaciones para el seguimiento y evaluación del componente.

## 2. Componente de contenido: Cápsulas de Conocimiento y Competencias (CCC).

Las Cápsulas de Conocimiento y Competencias (CCC) son bloques virtuales de contenido transversal, sustantivo y metodológico vinculado a los temas de planificación y gestión pública sobre los que capacita el ILPES. El objetivo de dichas CCC es estructurar el contenido en bloques independientes entre sí que, a su vez, pueden combinarse con otras cápsulas e instancias de capacitación para crear cursos virtuales o mixtos dentro del PFC. Esto implica un rediseño del Programa y otorgará al mismo mayor flexibilidad, ya que las cápsulas pueden combinarse entre sí, o pueden combinarse con otras instancias virtuales y/o presenciales cuando las condiciones externas lo permitan y las contrapartes lo deseen. La dirección de la Unidad de Capacitación decidirá, en base al presupuesto disponible para el PFC y también en base a las demandas que realicen las contrapartes de cursos y asistencias técnicas, si los cursos serán exclusivamente una combinación de CCC o si determinadas CCC irán acompañadas de otras instancias, virtuales y/o presenciales, para completar el curso. Por lo tanto, las CCC se impartirán de dos maneras:

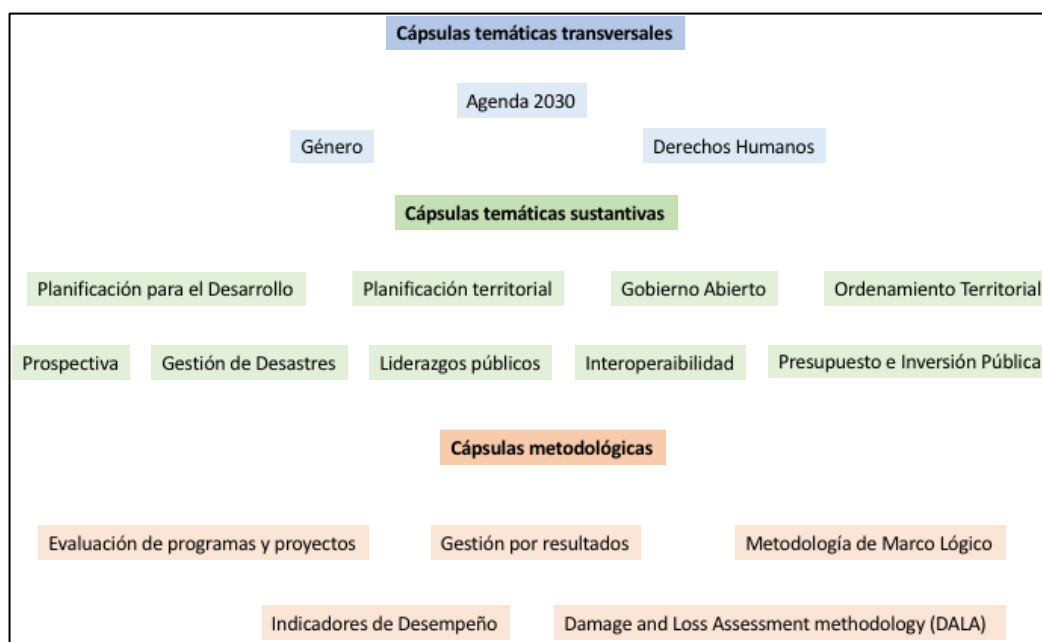
- Combinación de CCC para cursos virtuales internacionales del PFC
- Combinación de una o más CCC con otras instancias presenciales y/o virtuales de capacitación de acuerdo con las necesidades y demandas de las contrapartes.

Se trata de herramientas teóricas, prácticas y metodológicas que se ponen a disposición de los agentes públicos regionales para, a través de la estrategia pedagógica del “aprender haciendo”, logren potenciar sus habilidades y competencias profesionales en áreas específicas de la planificación y la gestión pública, orientando la función pública al desarrollo sostenible. Considerando a los agentes públicos a los que están dirigidas las capacitaciones como agentes situados en determinadas realidades con diferentes necesidades y recursos, se contextualiza el aprendizaje. Bajo la lógica del “aprender haciendo”, las cápsulas brindan una serie de conocimientos y herramientas para que los participantes puedan luego trasladarlo a sus casos particulares, implementando y evaluando la funcionalidad de lo aprendido en sus contextos locales, nacionales y regional. Las CCC se dividen en tres según el tipo de contenido al que refieren, y cada una no tendrá una duración superior a 10 horas (1 semana). El contenido de las cápsulas estará a cargo del equipo de expertos de ILPES:

- Cápsulas temáticas transversales: Refieren a un tipo de contenido interdisciplinar y que atraviesa toda la actividad de CEPAL. Se busca integrar de forma transversal estos temas en la función pública y lograr la cohesión entre la planificación y la gestión pública y el enfoque de desarrollo sostenible de Naciones Unidas, representado por la Agenda 2030 y los ODS y la transversalidad de los enfoques de género y de los Derechos Humanos. Para el proyecto, se pensaron tres CCC transversales, con la posibilidad de crear nuevas cápsulas de este tipo en el futuro:
  - Agenda 2030 y ODS
  - Perspectiva de Género
  - Enfoque de Derechos Humanos
- Cápsulas temáticas sustantivas: Estas cápsulas abarcan las temáticas sobre las que capacita específicamente el ILPES: planificación para el desarrollo, planificación territorial, gobierno abierto, presupuesto e inversión pública, ordenamiento territorial, prospectiva, gestión de desastres, liderazgos públicos e interoperabilidad. También existe la posibilidad de reemplazar, agregar y/o suprimir cápsulas de acuerdo con los criterios del equipo experto de ILPES.
- Cápsulas metodológicas: Las cápsulas metodológicas incluyen metodologías didácticas, herramientas, manuales y recursos en línea relevantes para la

planificación y la gestión pública, con el objetivo de poder aterrizar la teoría y otorgar instrumentos para potenciar las capacidades de los agentes públicos. Para el proyecto, se pensaron cinco CCC metodológicas, con la posibilidad de crear nuevas cápsulas de este tipo en el futuro:

- Metodología de Marco Lógico
- Metodología DALA (Evaluación de daños y pérdidas)
- Metodología de Gestión por Resultados
- Metodología de Creación de Indicadores
- Metodología de Evaluación de programas y proyectos



Una vez que se decide la temática de cada cápsula y el equipo de expertos de ILPES produce el contenido sustantivo y metodológico, estas CCC se traducen al inglés a través de un servicio de consultoría de traducción. De esta manera, todas las cápsulas de ILPES tendrán una versión en castellano y una versión en inglés, pudiendo ofrecer los mismos cursos bajo cualquiera de los dos idiomas. Esta será la primera vez que ILPES ofrece cursos internacionales de inscripción abierta en inglés, acercando el Programa a los agentes públicos angloparlantes de la región, sobretodo del Caribe anglófono.

La forma de organizar las cápsulas tendrá una doble lógica. Por un lado, se buscará que el diseño gráfico de las mismas coincida, de manera que se puedan presentar CCC homogéneas que formen parte de un todo cohesionado e integrado. Además, las cápsulas

deberán diseñarse a través del uso de software innovadores que puedan hacer de los contenidos, componentes intuitivos y por lo tanto muy amigables. Por otro lado, cada cápsula tendrá una lógica distinta, dependiendo del contenido abordado, del público objetivo, de los perfiles profesionales de los participantes, los objetivos de aprendizaje, etc. Para ello, será fundamental el trabajo conjunto entre el equipo de expertos de ILPES que provea el contenido sustantivo y metodológico de las cápsulas, y el equipo de diseño instruccional. Estos últimos deben estructurar los temas en un presente “situado”, es decir, sin perder el objetivo de ofrecer conocimientos significativos para los sujetos que serán los destinatarios de los cursos.

La división de trabajo y funciones es fundamental dentro del proyecto. Además de los roles que cumplen los expertos de ILPES, es necesario diferenciar las responsabilidades de las/os diseñadores gráficos y las/os diseñadores instruccionales de las cápsulas.

Mientras que el/la diseñador/a gráfico/a es responsable del escenario gráfico y multimedia del curso basándose en el guión establecido por el/la diseñador/a instruccional, éste/a último/a guioniza cada cápsula teniendo en cuenta las competencias, el análisis de los destinatarios, seleccionando los medios, materiales y herramientas a utilizar, adaptando el contenido, diseñando y presentando los materiales educativos y, en definitiva, planificando y organizando toda la acción formativa para lograr un alto rendimiento y aprendizaje entre los participantes. De esta forma avanzaremos en la consecución de uno de los objetivos del proyecto, esto es, explorar nuevas formas de entrega del contenido adecuadas a las TIC y que interpelen al alumno en el proceso de aprendizaje.

Cada cápsula contará con diferentes recursos: lecciones y videos asincrónicos, bibliografía sugerida, recursos dinámicos, actividades individuales y grupales, material de apoyo y consultas sincrónicas.

Los beneficios directos de dichas CCC son los siguientes:

- Las CCC pueden darle una base sólida al e-learning como eje estructurante del PFC.
- Al multiplicar el contenido ofrecido bajo modalidad virtual, el PFC puede tener un mayor alcance debido a que no está condicionado por limitaciones físicas y/o de desplazamiento.

- Al tener todo el contenido de las CCC traducido dentro de la plataforma Moodle, será más fácil alcanzar a un público objetivo regional angloparlante hasta ahora excluido del PFC de ILPES.
- Las CCC eliminan las vulnerabilidades por factores externos que pueden tener los cursos presenciales. Así, las CCC imprimen mayor resistencia del PFC de ILPES a acontecimientos de impacto sistémico como el caso del COVID19.
- Además, al ser cápsulas predeterminadas, pueden adaptarse a las condiciones presupuestarias de ILPES. Las CCC y los cursos internacionales enteramente virtuales pueden proveer una fuente fija de ingresos para la División sin depender de convenios ni acuerdos con terceros.
- El equipo de ILPES no debe duplicar esfuerzos en la producción de contenidos. El contenido de las CCC será lo suficientemente general y abarcativo como para adaptarse a cualquier curso que el equipo del PFC de ILPES requiera dictar.
- El PFC contará con contenido homogéneo, con bloques de características similares entre sí que le impriman mayor coherencia al Programa en su totalidad
- Como ya mencionamos, la CCC le otorga cierta flexibilidad al PFC de ILPES, ya que las cápsulas pueden combinarse de diferentes formas entre sí y con otras instancias para crear cursos homogéneos, pero a la vez hechos a medida.

Resultado esperado: 17 CCC generadas, traducidas al idioma inglés y diseñadas para su inserción en la plataforma MOODLE durante el primer año del proyecto.

Resumen Narrativo	indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
Componente 2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias	17 CCC generadas, traducidas al idioma inglés y diseñadas para su inserción en la plataforma MOODLE durante el primer año del proyecto.	17	10	7	0	0

- ♣ Actividad 2.1: Diseño del contenido de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias definido.
  - Acción: Designación de expertos/as para el diseño de los contenidos de las CCC por parte de la coordinación del Área de Capacitación.
  - Una vez designado/as, los/as expertos/as tendrán 60 días para generar todo el contenido sustancial de las CCC.

- Indicador: 17 cápsulas de conocimiento y competencias (CCC) generadas durante los primeros sesenta (60) días del semestre 1 y semestre 2 del proyecto
- ♣ Actividad 2.2: Traducción de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias.
  - Acción: Cinco (5) contratos de consultoría para la traducción de las 17 CCC al idioma inglés
  - Indicador: Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato
- ♣ Actividad 2.3: Diseño de las 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias y su inserción en la plataforma Moodle.
  - Acción: Cinco (5) contratos de consultoría para el diseño gráfico e instruccional de las CCC y su inserción en la plataforma Moodle.
  - Indicador: Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato
- ♣ Actividad 2.4: Implementación de los cursos y talleres bajo modalidad virtual del PFC de ILPES/CEPAL.
  - Acción: Incorporar las CCC en los cursos virtuales del PFC en el período comprendido entre enero 2022 y junio 2023.
  - Indicador: 18 cursos virtuales para el período comprendido entre enero 2022 y junio 2023.

Resumen Narrativo	indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
Actividad 2.1: Diseño del contenido de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias definido.	17 cápsulas de conocimiento y competencias (CCC) generadas durante los primeros sesenta (60) días del semestre 1 y semestre 2 del proyecto	17	10	7	0	0
Actividad 2.2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias traducidas.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	5	2	3	0	0
Actividad 2.3: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias diseñadas e insertas en la plataforma Moodle.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	5	2	3	0	0
Actividad 2.4: Implementación de los cursos y talleres bajo modalidad virtual del PFC de ILPES/CEPAL.	18 cursos virtuales para el período comprendido entre enero 2022 y junio 2023.	18	0	6	6	6

- Medios de Verificación:

Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Componente 2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias	17 CCC generadas, traducidas al idioma inglés y diseñadas para su inserción en la plataforma MOODLE durante el primer año del proyecto.	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación
Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Actividad 2.1: Diseño del contenido de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias definido.	17 cápsulas de conocimiento y competencias (CCC) generadas durante los primeros sesenta (60) días del semestre 1 y semestre 2 del proyecto	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación
Actividad 2.2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias traducidas.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	Registro de informes	Revisión de registros	Aprobado/No Aprobado	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación
Actividad 2.3: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias diseñadas e insertas en la plataforma Moodle.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	Registro de informes	Revisión de registros	Aprobado/No Aprobado	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación
Actividad 2.4: Implementación de los cursos y talleres bajo modalidad virtual del PFC de ILPES/CEPAL.	18 cursos virtuales para el período comprendido entre enero 2022 y junio 2023.	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación

- Supuesto: principal factor externo de riesgo

Para las actividades de este componente, los principales riesgos son de tipo institucional. Por un lado, está el riesgo de la excesiva burocracia para la contratación de los servicios de consultoría para las actividades 1.2 y 1.3. Por otro lado, existe el riesgo de que los consultores no cumplan con la entrega de productos esperados en tiempo y forma.

### 3. Componente de difusión

El último componente del dispositivo es la implementación de una campaña de difusión para posicionar el nuevo PFC bajo modalidad virtual ante los agentes públicos de América Latina y el Caribe. Si bien ya existen al momento canales tradicionales de comunicación y puntos focales con la mayoría de los países, es fundamental un Plan de Actividades que trasmita a la contraparte los nuevos beneficios que trae aparejado el e-learning.

La dirección de ILPES estará a cargo del diseño y la ejecución de un plan de actividades para la difusión del PFC tanto en español, como en inglés, con el objetivo de socializar el mismo con agentes públicos regionales y poder así ampliar la cobertura poblacional y geográfica del mismo. Sobre todo esta campaña permitirá alcanzar a un segmento de su población objetivo que quedó relegada hasta el momento como lo son los agentes públicos angloparlantes, concentrados mayoritariamente en la subregión del

Caribe. No olvidemos que sólo el 3% de los agentes públicos capacitados por ILPES en el período analizado de 2011 a 2020 provienen de países del Caribe.

Esta campaña deberá ser planificada en estrecha coordinación con la Secretaría Ejecutiva de CEPAL y con las autoridades de las subsedes de CEPAL para Centroamérica en Ciudad de México y para el Caribe en Puerto España, para evitar duplicación de esfuerzos y promover una buena comunicación dentro del SNU. Esta campaña será complementaria a los canales de comunicación existentes ya mencionados. Además, es fundamental agregar a la campaña un componente de sostenibilidad. Para ello, se designará a dos funcionarios de ILPES la responsabilidad de mantener el contacto fluido con los puntos focales nacionales con quienes se coordinarán las actividades de la campaña.

Resultado esperado: Una evaluación final de alcance de la campaña de difusión implementada en español e inglés.

Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
Componente 3: Campaña de Difusión para el Caribe	Una (1) evaluación final de alcance de la campaña de difusión implementada en español e inglés.	1	0	0	0	1

### **Actividad 3.1: Diseño de un Plan de Actividades para la Campaña de Difusión**

Acción: Diseñar un plan de actividades en español e inglés para la campaña de difusión de forma coordinada con la Secretaría Ejecutiva de CEPAL y las subsedes regionales.

Indicador: Un (1) Plan de Actividades diseñado a los 180 días de iniciado el proyecto.

### **Actividad 3.2: Ejecución del Plan de Actividades para la Campaña de Difusión.**

Acción: Ejecutar de forma coordinada con la Secretaría Ejecutiva de CEPAL y las subsedes regionales el plan de actividades en español e inglés.

Indicador: Un (1) informe final de rendición de cuentas y resultados alcanzados a los 540 días de iniciada la ejecución del Plan de Actividades.

Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales			
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23
3.1 Diseño de un Plan de Actividades para la Campaña de Difusión	Un (1) Plan de Actividades diseñado a los 180 días de iniciado el proyecto.	1	1	0	0	0
3.2 Ejecución del Plan de Actividades para la Campaña de Difusión.	Un (1) informe final de rendición de cuentas y resultados alcanzados a los 540 días de iniciada la ejecución del Plan de Actividades.	1	0	0	0	1

- Medios de verificación:

Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
Componente 3: Campaña de Difusión para el Caribe	Una (1) evaluación final de alcance de la campaña de difusión implementada en español e inglés.	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	Dirección de ILPES (en coordinación con la SE de CEPAL y las subsedes)
Resumen Narrativo	Indicador	Medios de verificación				
		Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable
3.1 Diseño de un Plan de Actividades para la Campaña de Difusión	Un (1) Plan de Actividades diseñado a los 180 días de iniciado el proyecto.	Registros de proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	ILPES
3.2 Ejecución del Plan de Actividades para la Campaña de Difusión.	Un (1) informe final de rendición de cuentas y resultados alcanzados a los 540 días de iniciada la ejecución del Plan de Actividades.	Registros de proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	ILPES

- Supuestos: principales factores externos de riesgo

Para las actividades de este componente, el principal riesgo es de tipo institucional y social. La campaña de difusión depende en gran medida del trabajo coordinado con la Secretaría Ejecutiva y las subsedes regionales por lo que es necesario un alto nivel de compromiso de terceros actores. Además, para el diseño del plan es necesario realizar un estudio exhaustivo sobre las características particulares de la planificación y la gestión pública que tienen las diferentes subregiones entre sí.

## V. Reflexiones Finales

El impacto sistémico que ha tenido la pandemia ha significado para ILPES/CEPAL una nueva oportunidad para actualizar la oferta dentro de su PFC a un mundo donde se ha acelerado la integración de las TIC como herramientas aplicadas en la estrategia pedagógica de la capacitación para el desarrollo. El ILPES cuenta con los recursos necesarios para adaptar sus procesos de enseñanza-aprendizaje a los nuevos usos de la tecnología para el fortalecimiento de capacidades en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

En línea con ello, este dispositivo busca ampliar la cobertura del PFC de ILPES bajo la modalidad de e-learning, para llegar a una mayor cantidad de agentes públicos y a una mayor diversidad de países en la región, para que más tomadores de decisiones tengan acceso a actividades de capacitación y formación profesional para el desarrollo de competencias vinculadas a la formulación, diseño, implementación y evaluación de políticas, programas y proyectos.

De esta forma, el PFC potencia los esfuerzos regionales para la implementación de la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe, y posiciona al ILPES como centro vanguardista en el campo del desarrollo.

## VI. Anexos

### Anexo I: Preguntas de entrevistas con funcionarias ILPES

#### Preguntas de entrevistas con funcionarias de ILPES involucradas en el PFC de ILPES

- 1) Nombre completo y cargo
- 2) Funciones dentro del Programa de Fortalecimiento de Capacidades
- 3) Considerando que durante los años 2018 y 2019 aproximadamente el 70% de los cursos y asistencias técnicas dictadas por ILPES fueron de carácter exclusivamente presencial, ¿Qué ventajas considera que trae aparejada esta modalidad?
- 4) Considerando que durante los años 2018 y 2019 aproximadamente el 70% de los cursos y asistencias técnicas dictadas por ILPES fueron de carácter exclusivamente presencial, ¿Qué desventajas considera que trae aparejada esta modalidad?
- 5) Considerando el impacto de la pandemia y la consecuente suspensión de todas las actividades presenciales de CEPAL en marzo de 2020 para los cursos planificados para el año, ¿considera que ILPES estaba preparado para asumir el cambio de modalidad? ¿Qué fortalezas y debilidades pudo apreciar en este repentino proceso de cambio?
- 6) ¿Qué nuevas habilidades tuvo que incorporar y/o reforzar para dictar los cursos bajo modalidad virtual?
- 7) ¿Qué ventajas inmediatas puede mencionar luego de un año de actividades exclusivamente virtuales?
- 8) ¿Qué desventajas inmediatas puede mencionar luego de un año de actividades exclusivamente virtuales?
- 9) ¿Considera a las nuevas TIC como una oportunidad para fortalecer el PFC?
- 10) ¿Considera que es necesario en el futuro combinar ambas modalidades (presencial y virtual) para lograr un Programa de Fortalecimiento de Capacidades más flexible y a la vez más sólido?

## Anexo II: Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	Metas parciales				Medios de verificación					
			dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Fin: Fortalecer el rol del ILPES como centro de referencia para el desarrollo de capacidades para la implementación de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible en la región de América Latina y el Caribe.												
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Propósito: Ampliar la cobertura geográfica y poblacional del PFC de ILPES/CEPAL.	18 capacitaciones realizadas en los dos años de duración del proyecto	18	0	6	6	6	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES	
	990 agentes públicos capacitados en los dos años de duración del proyecto	990	0	330	330	330	Registros del proyecto y registros de inscriptos y asistencias de los cursos	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES	
	6 capacitaciones en idioma inglés realizadas en los dos años de duración del proyecto	6	0	2	2	2	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES	
	330 agentes públicos angloparlantes capacitados en los dos años de duración del proyecto	330	0	110	110	110	Registros del proyecto y registros de inscriptos y asistencias de los cursos	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Unidad de Capacitación de ILPES	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Componente 1: Personal ILPES capacitado en TIC/e-learning	La totalidad del personal de ILPES capacitado en e-learning, uso de las nuevas TIC, introducción al diseño instruccional y en la producción e implementación de contenido en EVA.	100%	25%	25%	25%	25%	Registro de Asistencia	Planilla de registro TEAMS	Simple verificación	4 veces, 1 vez al inicio de cada jornada semestral	Dirección de ILPES	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
1.1 Cuatro (4) jornadas de capacitación en e-learning y uso de las TIC para el personal ILPES ejecutadas en cada semestre del proyecto	Cuatro (4) informes de consultoría con el estándar requerido según los Términos de Referencia (TORS) a los 30 días de iniciado el contrato	4	1	1	1	1	Informe de consultoría	Informe de seguimiento y rendición de cuentas	Aprobado/No aprobado	1 vez al final del proyecto	Dirección de ILPES	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Componente 2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias	17 CCC generadas, traducidas al idioma inglés y diseñadas para su inserción en la plataforma MOODLE durante el primer año del proyecto.	17	10	7	0	0	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Actividad 2.1: Diseño del contenido de 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias definido.	17 cápsulas de conocimiento y competencias (CCC) generadas durante los primeros sesenta (60) días del semestre 1 y semestre 2 del proyecto	17	10	7	0	0	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación	
Actividad 2.2: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias traducidas.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	5	2	3	0	0	Registro de informes	Revisión de registros	Aprobado/No Aprobado	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación	
Actividad 2.3: 17 Cápsulas de Conocimiento y Competencias diseñadas e insertas en la plataforma Moodle.	Cinco (5) informes de consultoría bajo el estándar requerido de los Términos de Referencia (TORS) a los 60 días de iniciado el contrato	5	2	3	0	0	Registro de informes	Revisión de registros	Aprobado/No Aprobado	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación	
Actividad 2.4: Implementación de los cursos y talleres bajo modalidad virtual del PFC de ILPES/CEPAL.	18 cursos virtuales para el período comprendido entre enero 2022 y junio 2023.	18	0	6	6	6	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Semestral	Dirección/Coordinación del Área de Capacitación	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
Componente 3: Campaña de Difusión para el Caribe	Una (1) evaluación final de alcance de la campaña de difusión implementada en español e inglés.	1	0	0	0	1	Registros del proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	Dirección de ILPES (en coordinación con la SE de CEPAL y las subesedes)	
Resumen Narrativo	Indicador	Meta final	dic-21	jun-22	dic-22	jun-23	Fuentes de info	Método de recolección	Método de análisis	Frecuencia de recolección	Responsable	
3.1 Diseño de un Plan de Actividades para la Campaña de Difusión	Un (1) Plan de Actividades diseñado a los 180 días de iniciado el proyecto.	1	1	0	0	0	Registros de proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	ILPES	
3.2 Ejecución del Plan de Actividades para la Campaña de Difusión.	Un (1) informe final de rendición de cuentas y resultados alcanzados a los 540 días de iniciada la ejecución del Plan de Actividades.	1	0	0	0	1	Registros de proyecto	Revisión de registros	Simple verificación	Única	ILPES	

## Bibliografía

- AusAID. (2004). *Volunteers and Australian Development Cooperation*. Australian Aid Program Volunteer Policy.
- Azizan, F. Z. (2010). Blended Learning in Higher Education Institution in Malaysia. En *Proceedings of regional conference on knowledge integration in ICT* (págs. 454-466). Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor.
- Baelo Álvarez, R. (2009). El E-Learning, una respuesta educativa a las demandas de las sociedades del Siglo XXI. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, pp. 87-96.
- Barth, M., & Burandt, S. (2013). Adding the “e-” to Learning for Sustainable Development: Challenges and Innovation. *Open Access Sustainability*.
- Bartolomé, A. (2004). Blended Learning. Conceptos básicos. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, pp 7-20.
- Betancourt, D. F. (2017). *Análisis de involucrados en el marco lógico + ejemplo detallado*. Recuperado el 05 de octubre de 2020. Obtenido de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico](http://www.ingenioempresa.com/analisis-involucrados-marco-logico)
- Bielschowsky y Torres (comps.). (2018). *Desarrollo e igualdad: el pensamiento de la CEPAL en su séptimo decenio: Textos seleccionados del período 2008-2018*. Santiago: Colección 70 años, N° 1 (LC/PUB.2018/7-P), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- CEPAL. (2010). *La hora de la igualdad: brechas por cerrar, caminos por abrir. Trigésimo Tercer Período de Sesiones de la CEPAL*. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL. (2018). *La ineficiencia de la desigualdad*. La Habana: CEPAL.
- Chimhowu, A. O., Hulme, D., & Munro, L. T. (16 de Abril de 2019). The ‘New’ national development planning and global development goals: Processes and partnerships. *World Development*.
- Collado, C. F., Baptista, P., & Sampieri, R. (1994). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- David, P. A., & Foray, D. (2001). An introduction to the economy of the knowledge society. *University of Oxford*.
- Declaración de París, D. d. (2005). Obtenido de OECD Website: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

- Definición blended learning.* (2012). Obtenido de e-Learning docs ~ Recursos para formación a través de TIC: <https://elearningdocs.wordpress.com/2012/07/22/blended-learning>
- FAO. (2014). *Metodologías de E-learning: Una guía para el diseño y desarrollo de cursos de aprendizaje empleando tecnologías de la información y las comunicaciones.* Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura .
- FAO. (s.f.). *FAO website.* Obtenido de <http://www.fao.org/capacity-development/en/>
- Fortier, F. (2020). *Documento interno LS 20200429.* Santiago de Chile.
- Freire, P. (1987). *Pedagogía de la liberación.* Sao Paulo: Editora Moraes.
- Global Knowledge Initiative. (2017). *Capacity Development for the Future: Insights from a Consumer Landscape Survey on Capacity Development.* Global Knowledge Initiative.
- Graham, C. R. (2013). Emerging practice and research in blended learning. En M. G. Moore, *Handbook of Distance Education* (págs. 333-350). Provo: Routledge.
- Ibáñez, J. S., Crosetti, B. d., Garcías, A. P., & Cervera, M. G. (2018). Blended learning, más allá de la clase presencial. *RIED: revista iberoamericana de educación a distancia*, 195-213.
- ILPES. (2015). *Propuesta de Programa para Fortalecer las Capacidades de Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Yachay: CEPAL.
- IPSOS. (2020). *Higher Education: In-person or Online?* IPSOS.
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung*, Volumen 6, No. 2, Art. 43.
- Lim, D. H., & Morris, M. L. (2009). “Learner and Instructional Factors Influencing Learning Outcomes within a Blended Learning Environment”. *Educational Technology & Society*, 282–293.
- Martín Hernández, A. (2006). *Conceptos en La formación sin distancia.* (A. y. DE ALVARADO, Ed.) Madrid: Servicio Público de Empleo Estatal.
- Martínez, L. A. (2007). La Observación y el Diario de Campo en la Definición de un Tema de Investigación. *Revista perfiles libertadores*, 73-80.
- Norman, K. (2002). Collaborative Interactions in Support of Learning: Models, Metaphors and Management. En R. H. Hazemi, *The Digital University-Building*

- a Learning Community* (págs. 41-56). London, United Kingdom: Springer London.
- Nowak, W. (2014). The evolution of development assistance. *Journal of US-China Public Administration*, 11(5), 454-462.
- Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades*. Paidós.
- Ocampo, J. A. (2012). *La historia y los retos del desarrollo latinoamericano*. Santiago de Chile: CEPAL.
- OCDE. (2005). *E-learning in Tertiary Education: Where Do We Stand?* Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development Publisher.
- OCDE. (2006). *The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice*. Paris: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT.
- OMS. (2020). *Novedades del COVID-19*. Recuperado el abril de 2020, de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/>
- ONU. (31 de Mayo de 2018). *La ONU, lista para reformar su sistema de desarrollo*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2018/05/1434911>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Pástor, D., Jiménez, J., Arcos, G., Romero, M., & Urquizo, L. (2018). Patrones de diseño para la construcción de cursos on-line en un entorno virtual de aprendizaje Design patterns for building online courses in a virtual learning environment . *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*.
- Piaget, J. (1978). *La equilibración de las estructuras cognitivas: problema central del desarrollo*. PIAe.
- PNUD. (2004). *Beyond Rethinking Technical Cooperation: New International Cooperation for Capacity Building in Africa*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PNUD. (2008). *Capacity Development: Empowering People and Institutions*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo .
- Programa de Acción de Accra. (2008). Obtenido de OECD Website: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>

- Resolución 59/250 AG, R. t. (2004). Obtenido de UNDOCS:  
<https://undocs.org/es/A/RES/59/250>
- Resolución 62/208 AG, R. t. (2007). Obtenido de UNDOCS:  
<https://undocs.org/es/A/RES/62/208>
- Resolución 66/288 AG, E. f. (2012). Obtenido de UNDOCS:  
<https://undocs.org/pdf?symbol=es/A/RES/66/288>
- Resolución 69/313 AG, A. d. (2015 ). Obtenido de UNCTAD Website:  
[https://unctad.org/system/files/official-document/ares69d313\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares69d313_es.pdf)
- Resolución 70/1 AG, T. n. (2015). Obtenido de UNCTAD Website:  
[https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Rodríguez, V. P. (2013). *La cooperación internacional al desarrollo y la evaluación de sus políticas: una aproximación teórica*. La Habana: Centro de Investigaciones de Economía Internacional.
- Rooney, J. (2014). *Knowledge infusion: blending learning opportunities to enhance educational programming and meetings*. Obtenido de The Free Library:  
<https://www.thefreelibrary.com/Knowledge+infusion%3a+blending+learning+opportunities+to+enhance...-a0101614884>
- Sanín, H. (2010). *El Marco Lógico para la Formulación de Proyectos de Desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires (Vol. 2)*. . Oxford: Rowman, Altamira Press.
- Secretaría General de las Naciones Unidas. (2018). *Estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas en materia de Nuevas Tecnologías*. Nueva York.
- Sen, A. (2001). *Desarrollo y Libertad*. Oxford Paperbacks.
- SIDA. (2005). Manual for Capacity Development. En I. G. Karin Schulz, *Manual for Capacity Development*. Suecia: Agencia Sueca Internacional de Cooperación al Desarrollo.
- Straka, G. (2000). *Conceptions of Self-Directed Learning: Theoretical and Conceptual Considerations*. Münster: Education Resources Information Center.
- Tayebnik, M., & Puteh, M. (2013). Blended Learning or E-Learning? *International Magazine on Advances in Computer Science and Telecommunications*, 103-110.

- UNAI. (s.f.). *SDG Hubs: Academic Impact*. Recuperado el mayo de 2020, de Sitio Web de United Nations Academic Impact:  
<https://academicimpact.un.org/content/capacity-building>
- UNESCO. (2010). Obtenido de International Institute of Educational Planning:  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001902/190223E.pdf>
- UNESCO. (2011). En I. I. Educación, *Guía PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN SITUACIONES DE EMERGENCIA Y RECONSTRUCCIÓN*. Paris: UNESCO.
- Wignaraja, K. (2009). *Capacity development: A UNDP primer*. UNDP, USA, 2009. USA: UNDP.
- Williner, A. (Mayo de 2020). Asistente de Investigación de ILPES/CEPAL. *Desarrollo de capacidades con agentes públicos*. Santiago de Chile.
- Zaheer, M., Qadri, M. M., & Jabeen, S. (March de 2015). Role of e-learning in capacity building: An Alumni View. *Open Praxis*, 7(1), 71-81. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/272179343>
- Zamfir, I. (2017). *Understanding capacity-building/capacity development: A core concept of development policy*. European Parliamentary Research Service. Obtenido de Understanding capacity-building/capacity development: A core concept of development policy:  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599411/EPRS\\_BRI\(2017\)599411\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2017/599411/EPRS_BRI(2017)599411_EN.pdf)