

**Título: La transferencia de know-how entre países mediante métodos on line: la experiencia española en el seno del programa GDLN del Banco Mundial**

*Miguel Ángel Feito  
Ricardo Cospedal  
CEDDET*

## Índice

- 1) Presentación del CEDDET
- 2) Características del proyecto, metodología docente
- 3) Principales resultados alcanzados por el proyecto CEDDET
- 4) Principales dificultades encontradas
- 5) Estrategia de desarrollo para el futuro

## 1) Presentación del CEDDET

### 1.1 Introducción:

El objeto de este documento es presentar brevemente la experiencia del Centro de Educación a Distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (CEDDET), como centro especializado en facilitar la transmisión, entre países, de conocimientos utilizando las nuevas tecnologías<sup>1</sup>. En esta presentación se pretende incidir en las cuestiones más relevantes que han marcado los 18 meses de vida del Centro. Estas valoraciones están basadas en la experiencia profesional desarrollada con las entidades españolas que han colaborado en el proyecto así como con las relaciones con los centros de la red del BM de aprendizaje a distancia en América Latina.

El CEDDET es un centro que nace oficialmente en diciembre de 2001 atendiendo al requerimiento expresado por el Banco Mundial de contar con una entidad capaz de suministrar contenidos en español en la recientemente creada Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo (GDLN en sus siglas en inglés). Esta red nació como una respuesta del BM ante la evidencia de que la formación es un elemento esencial para fomentar el desarrollo, además de las políticas tradicionales que el BM y la mayor parte de los organismos multilaterales, habían implementado hasta la fecha y basada principalmente en la transferencia de recursos financieros e infraestructuras. El objetivo era que España pudiera transmitir experiencias prácticas acumuladas en los últimos 25 años, especialmente en materias de gestión pública en los más diversos campos, que han favorecido el desarrollo socio económico de nuestro país.

La propuesta fue rápidamente aceptada por las autoridades españolas asumiendo el Ministerio de Economía la responsabilidad de desarrollar el proyecto. Durante este tiempo el CEDDET fue pasando por diferentes enfoques pero manteniendo una idea de base: España podía transmitir conocimientos muy prácticos a otros países que podían resultar de indudable interés a muchas organizaciones para propiciar su fortalecimiento institucional y mejorar con ello el desarrollo socio económico de estos países. Inicialmente se pensó de forma esencial en una transferencia hacia Iberoamérica.

### 1.2. Naturaleza del CEDDET:

El CEDDET ha sido hasta la fecha un departamento especializado de la Fundación UNED, pero con sus órganos de gobierno propios para los asuntos directamente relacionados con sus competencias, y con presupuesto propio.

---

<sup>1</sup> Para mayor información sobre el CEDDET y sus actividades se puede consultar la web del Centro en [www.ceddet.com](http://www.ceddet.com)

En estos momentos y tras un año y medio de vida del proyecto, los patronos del Consejo Rector han decidido que el CEDDET se constituya en una fundación independiente. Esta fundación contará en su patronato, de forma inicial, con las siguientes instituciones: la Fundación Telefónica, Universia<sup>2</sup> y la Agencia EFE, además del Ministerio de Economía y el Banco Mundial. El Ministerio de Economía seguirá respaldando la actividad del Centro como lo ha hecho hasta la fecha.

### 1.3. El entorno de desarrollo del CEDDET en la red GDLN:

El proyecto CEDDET contaba con la ventaja de nacer integrado en una red de centros similares que el BM estaba potenciando (y continua haciéndolo) en muchos países para favorecer el intercambio de conocimientos utilizando las nuevas tecnologías. A pesar de que la red Red Global de Aprendizaje para el Desarrollo tiene una filosofía básica que inspiró su nacimiento y evolución, lo cierto es que cada uno de los centros que componen la Red posee su propia idiosincrasia. Unos están ubicados en instituciones públicas, otros están localizados en universidades, otros en centros de formación de la administración pública, algunos incluso cuentan con la colaboración de empresas privadas, etc. El perfil de las personas que dirigen estos centros es igualmente variado y, por último, sus estrategias y objetivos no tienen porqué ser coincidentes si bien todos comparten la idea de fomentar la difusión de conocimientos mediante las TIC para colaborar al desarrollo socio económico.

Desde este punto de vista cabe igualmente subrayar la flexibilidad que el Banco Mundial demostró aceptando la propuesta española en un momento en que la propia red GDLN se consolidaba y precisaba cierta uniformidad en sus criterios. El trabajo directo con los responsables del BM y la permanente interacción permitieron despejar satisfactoriamente las incertidumbres iniciales en cuanto a los procesos, objetivos y metodologías. Esta flexibilidad ha conseguido mantener la cohesión de la red y ha sido uno de los factores clave del desarrollo del proyecto CEDDET así como de otros centros por todo el mundo.

Dentro de la GDLN España está integrada en la sub-red América Latina-Caribe (LAC) y, en este sentido, es importante destacar que esta región ha sido particularmente activa dentro de la Red Global y que es mérito de los centros iberoamericanos, junto al BM, haber conseguido un grado de integración envidiable. Los centros de la red comparten información, colaboran en el diseño, publicidad e implementación de programas conjuntos, aportan contenidos y finalmente son responsables de la estructura logística tan necesaria en un proyecto de estas características. Hoy día podemos decir que la sub-red LAC dentro de

---

<sup>2</sup> Universia es una Sociedad Anónima que no reparte dividendos sino que los reinvierte en alcanzar sus fines, promovida por el BSCH que aglutina a 620 universidades iberoamericanas, la totalidad de las universidades españolas y más de 500 en América Latina.

la Red Global del BM es un modelo que por otra parte no deja de crecer y de enriquecerse con aportaciones permanentes fomentadas por el BM mediante discusiones, vídeo conferencias, comités de trabajo temáticos, seminarios regionales anuales, intercambio de programas, fomento de estándares comunes, etc.

Desde nuestro punto de vista cabe resumir esta reflexión sobre la Red GDLN con dos ideas básicas:

- 1) La red ha contado con una dirección flexible pero ordenada para acoger y desarrollar los diferentes enfoques nacionales y permitir su integración enriqueciendo la red con nuevas ideas y actividades. La premisa básica ha sido desarrollar proyectos nacionales que utilizando las TIC contribuyan al desarrollo socio económico.
- 2) Las personas que han trabajado desde cada país han creído en la idea y se han preocupado de crecer siguiendo sus propias estrategias pero fomentando la cohesión del grupo regional y participando activamente en las actividades que se han desarrollado.

## **2) Características del proyecto; metodología docente**

### 2.1. Características del proyecto

Así pues el CEDDET nació con una estrategia muy definida en virtud de su naturaleza y de los objetivos que pretendía conseguir. Como consecuencia de ambos las características de la actividad del CEDDET y de los servicios que ofrece tienen un perfil muy específico caracterizado esencialmente por:

- 1) El proyecto CEDDET se enmarca en una filosofía de cooperación al desarrollo que orienta nuestro enfoque hacia un objetivo prioritario: la formación de calidad para fortalecer instituciones y organizaciones. Por lo tanto se dirige a sectores que tradicionalmente no cuentan con recursos para acceder a este tipo de formación. No se persiguen como objetivos primarios otras opciones que hubieran sido igualmente válidas en un proyecto de cooperación al desarrollo como la formación masiva de cuadros intermedios o la oferta de un gran número de programas formativos.
- 2) La oferta formativa del CEDDET recoge fundamentalmente experiencias y no tanto contenidos teóricos. El fin último es colaborar con los gestores América Latina para

abordar situaciones concretas compartiendo conocimientos y experiencias entre “colegas” sobre cómo se enfocaron esas mismas situaciones que hace algún tiempo tuvieron que ser afrontadas por nuestros gestores al frente de instituciones públicas o privadas. Por lo tanto muchas veces los contenidos no se encuentran sistematizados y a disposición del público en el mercado.

- 3) El CEDDET persigue como objetivos secundarios unas metas que afectan a su actividad como son: crear redes de contactos entre instituciones y expertos españoles e iberoamericanos, desarrollar esas mismas redes entre expertos de la región, fortalecer instituciones ó incidir en una acción formativa continuada.

## 2.2. Aspectos más importantes de los cursos CEDDET:

Como resultado de estas premisas existen unas características básicas que hasta la fecha han recogido todos nuestros cursos:

- 1) Son cursos de una duración entre 4 a 12 semanas que permiten formación intensiva y exigen por lo tanto una dedicación de entre 2-3 meses a razón de unas 2:30 a 3h diarias. Es decir, son cursos breves en general pero con suficiente calado como para permitir una formación intensiva y de calidad <sup>3</sup>.
- 2) Los participantes son grupos de 25 a 30 expertos, en su mayoría funcionarios públicos, que ocupan niveles directivos o predirectivos. Otros participantes admitidos han sido profesores universitarios, dirigentes de empresas públicas ó representantes de asociaciones (empresariales, municipales, investigación, etc.)
- 3) Los suministradores de contenido son en su mayor parte instituciones públicas españolas (ICEX, CNMV, CIEMAT, Mº de Justicia, INAP, Seguridad Social, Dirección General de la Energía, etc.). También contemplamos la posibilidad de ofrecer contenidos suministrados por centros docentes (universidades, institutos universitarios, empresas de formación, asociaciones empresariales etc.), empresas u otras organizaciones siempre que cumplan con la premisa de desarrollar cursos que transmitan experiencias prácticas que puedan mejorar las prácticas de gestión en países que así lo requieran. En este segundo caso procuramos que alguna institución pública o de reconocido prestigio en España avale el contenido del curso.
- 4) La metodología aplicada responde a la denominada “*aula virtual*” en contraposición a otros métodos basados en la “*autoformación*”. Basamos nuestros cursos en una gran interacción entre profesores y participantes, así como entre participantes entre

---

<sup>3</sup> Una excepción a la duración habitual de nuestros programas es la Maestría Internacional en Administración Tributaria. Reconocida como un master por la UNED cuenta con la aportación en sus contenidos del Instituto de Estudios Fiscales, la Agencia Estatal de Administración Tributaria y la UNED además de la colaboración institucional del Centro Iberoamericanos de Administraciones Tributarias (CIAT)

sí, dado que muchos de ellos son colegas que ocupan puestos de responsabilidad similares en países diferentes.

- 5) Para identificar la demanda de conocimientos nos basamos en nuestra red de centros del Banco Mundial en la región, las opiniones de las instituciones que proveen contenidos, dado que casi todas ellas forman parte de redes iberoamericanas en las que se discuten estos temas, el servicio exterior español y las demandas directas de instituciones en los países en los que actúa el CEDDET.
- 6) El contenido de los cursos pretende ilustrar experiencias prácticas especialmente en cuestiones de reforma del estado que se han realizado en los últimos años en España, pero incorporando las tendencias más recientes en el ámbito en esas acciones (los denominados en inglés “best practices”) a nivel mundial.

### 2.3. Aspectos más relevantes que han influenciado la actividad del CEDDET:

Por lo que se refiere a la oferta de servicios, el CEDDET se ha debido plantear una serie de cuestiones clave para iniciar su actividad en un medio complejo e incipiente como el de la teleformación. Entre ellas destacamos las siguientes:

- 1) Seleccionar la metodología más adecuada a los objetivos del CEDDET y ser flexible para adaptarla permanentemente.
- 2) Evitar la duplicidad con el sector privado y con la oferta formativa ya existente en los países en que actúa el CEDDET.
- 3) Armonizar nuestros programas a las necesidades de la red GDLN del BM, a sus procesos y a conseguir una integración plena con socios de diferente naturaleza.
- 4) Ofrecer contenidos al sector público con las particularidades especiales de los participantes en los cursos.
- 5) Política de precios de los cursos y cobro por servicios de apoyo de los centros de la red GDLN en América Latina.

## **3) Principales conclusiones y resultados alcanzados por el proyecto CEDDET**

### 3.1. Conclusiones:

A continuación enumeramos algunas de las conclusiones más importantes a las que hemos llegado tras la realización de 20 acciones formativas en un año y medio de vida:

- 1) Hemos verificado que barrera tecnológica y psicológica en los participantes iberoamericanos no constituye una dificultad si los cursos se diseñan correctamente desde el punto de vista de la metodología docente y con recursos técnicos que precisen un ancho de banda bajo, esencialmente la red de telefonía básica.
- 2) La relación personal que se establece entre profesores y participantes es incluso más estrecha que en la formación presencial dado el alto grado de comunicación entre ellos y el hecho de ser profesionales de alta cualificación que comparten gran parte de los problemas diarios en la gestión de sus organizaciones.
- 3) El factor clave de la oferta es la calidad. Ante la enorme oferta de cursos debe ofrecerse un producto que se diferencie del resto. Se ha realizado un gran esfuerzo por la organización para prestar un servicio muy adaptado a nuestro “cliente” objetivo. En el caso del CEDDET la calidad se ha materializado en dos aspectos: control de los contenidos y metodología docente y, por otra parte, una atención personalizada y adaptada a las instituciones que participan en los cursos.
- 4) La publicidad de los cursos es un aspecto clave y en nuestro caso debemos coordinar muy estrechamente con las actividades de las instituciones que proponen contenidos y aprovechar sus redes y la fuerza de su imagen en Iberoamérica como instituciones de reconocido prestigio.
- 5) Los cursos se diseñan para ser seguidos por profesionales de diferentes países, lo cual implica diversidad de problemas y desarrollo institucional, pero de tal forma que aborden problemas compartidos por todos ellos y para todos sean de utilidad.

### 3.2. Principales resultados alcanzados por el proyecto:

- 1) Reconocimiento por parte de los participantes de la calidad de la formación.
- 2) Más de 800 participantes en las actividades del CEDDET, entre cursos online y seminarios por vídeo conferencia.
- 3) Impacto notable en las instituciones. Generalmente las instituciones que proponen a un candidato repiten en otros cursos.
- 4) La satisfacción de los profesores es notable y quedan formados a disposición de la institución española para repetir experiencias similares. Un efecto secundario, no perseguido en un inicio, es el desarrollo de la formación online dentro de estas instituciones en España para formar a funcionarios españoles.



- 5) Creación de una red de publicidad para realizar el mercadeo de los cursos que debe no obstante ser alimentada y perfeccionada permanentemente.
- 6) Cofinanciación de nuestros cursos junto con la institución que proporciona contenidos, en aquellos cursos con doble patrocinio.
- 7) Alto grado de integración dentro de la sub red de América Latina-Caribe de la GDLN.

#### **4) Principales dificultades encontradas**

Los principales aspectos que hemos abordado en el inicio del proyecto y los problemas más importantes afrontado en este año y medio son los que siguen:

- 1) Definición de los procesos y control de calidad. La especificidad del proyecto, de los cursos y de los participantes nos obligó a desarrollar ex novo procesos y procedimientos que difícilmente podrían haberse importado de organizaciones existentes. En este aspecto ha sido necesario un control permanente de la calidad y proponer soluciones novedosas para afrontar determinadas situaciones.
- 2) Publicidad de los cursos. Supone la culminación del esfuerzo realizado en el diseño del curso y debe estar perfectamente enfocado maximizar la utilización de la inversión realizada. Dado que nuestro presupuesto es limitado, especialmente en este campo, la publicidad de los cursos ha debido realizarse de forma muy selectiva y coordinada con instituciones públicas para aprovechar sus propias redes. Esta solución ha permitido recortar mucho los costes en este campo pero ha supuesto una fuerte inversión de tiempo por parte del personal del CEDDET.
- 3) Inserción del Centro español en la red Iberoamericana de la red GDLN del BM. El hecho de pertenecer a una red hace más fácil algunas cuestiones pero también obliga a coordinar mucho más y compartir información sin reservas. Es igualmente importante saber adaptarse a las necesidades de los miembros de la red y facilitar la estandarización de procesos respetando las normas que establece la propia red y contribuyendo a desarrollarlas. La integración en la red GDLN nos ha permitido ganar la confianza de nuestros colegas responsables en centros de América Latina, ha sido esencial para conseguir una colaboración sin reservas especialmente en la promoción de eventos. En estos momentos estamos en una segunda fase en la que nos planteamos relaciones de colaboración también en la oferta de contenidos con la experiencia de haber obtenido resultados muy prometedores en las experiencias piloto realizadas hasta el momento.

- 4) Diseño de programas en instituciones públicas españolas. Las características propias del sector público han marcado ciertos procesos así como los ritmos de trabajo. Poco a poco la mejora de procesos ha sido notable a pesar de existir determinadas especificidades insalvables como por ejemplo la firma de convenios, la adaptación a los usos jurídicos de la administración, la flexibilidad en la cofinanciación adaptándonos a las características de cada institución, adaptación a la normativa pública para asegurar la transparencia y publicidad que ésta requiere, etc. A pesar de la gran inversión en tiempo realizada a estos efectos hemos conseguido como contrapartida un aval institucional que permite asociar a nuestra oferta el prestigio de la institución que provee el contenido, lo cual es crucial en un proyecto como el CEDDET.
- 5) Colaboración con el sector privado. Ha sido incipiente en la primera fase y centrada en los servicios de apoyo técnico y metodológico.
- 6) Igualmente hemos conseguido colaboraciones en sectores clave donde el sector privado es insustituible para realizar una transferencia de experiencias completa, por ejemplo en medio ambiente, energía, calidad, etc.
- 7) Homologación de empresas de Teleformación: recursos técnicos y metodológicos. Ha sido el modo elegido por el CEDDET para diversificar la oferta de servicios de apoyo y se ha materializado a través de concursos públicos que asegurasen el control de la transparencia exigido por el BM y la administración española al tiempo que permiten obtener precios más competitivos. No obstante, el hecho de no contar con una plataforma propia, decisión adoptada desde un inicio, también ha supuesto una gran inversión en tiempo a la hora de definir con diferentes empresas cómo han de prestarse los servicios para que se adapten a la metodología del CEDDET. El resultado ha sido satisfactorio por cuanto las empresas seleccionadas han desarrollado una labor de gran calidad si bien ha sido muy costoso en dedicación de nuestros escasos recursos humanos.
- 8) Seguimiento personalizado de los cursos con recursos limitados. Ha sido sin duda la clave de la calidad en los cursos. El diseño de procesos para hacer un seguimiento cercano de los participantes implica un gran desembolso económico y de recursos humanos, pero ha sido el factor decisivo para perfilar estrategias, modificar procesos y adaptar los servicios. El incremento en el volumen de cursos precisará una solución acorde en términos de mejora de procesos e incluso mayor dotación de recursos humanos.
- 9) Recuperación parcial de costes de los cursos. Se han realizado experiencias piloto pero avaladas por un amplio respaldo de la institución que provee contenidos para que los posibles inconvenientes en el mercadeo de la teleformación se vieran compensados por el prestigio institucional de la misma. Además, parece ser un

factor clave en la valoración por parte de los participantes de la oferta de cursos. El proyecto mantiene una filosofía de cooperación al desarrollo por lo que los precios están subvencionados. El inicio de actividades exigía probar el método y convencer con resultados sobre el aspecto más importante: la viabilidad. Una vez que este tema quedó resuelto con el éxito en la ejecución de los primeros cursos, el CEDDET se planteó la necesidad de recuperar al menos parte de los costes y se consiguió.

- 10) Gestión de los cursos con la especialidad propia de los participantes: precios subvencionados, participantes con responsabilidades en sus organizaciones, relaciones institucionales con la organización, etc. Hemos debido adaptar la forma de hacer de las empresas especializadas en Teleformación a las características propias de nuestros participantes. Este esfuerzo ha permitido mantener un nivel de abandono relativamente bajo (en torno al 20 % por curso). También hemos debido adaptar procesos, por ejemplo, formularios y su forma de gestión, formas de pago, envío de información a los superiores jerárquicos, etc.
- 11) Importancia de las relaciones institucionales: envío de información a los responsables de las organizaciones, publicidad institucional, formularios adecuados para la presentación de candidatos, etc. Se ha realizado un gran esfuerzo para mantener y cuidar las relaciones con las instituciones que proponen participantes para nuestros cursos de manera que observen el mayor rigor posible al tiempo que valoren el hecho de responder auténticamente a sus necesidades. Cuando un participante no responde a las expectativas se envían los correspondientes informes a las instituciones que los propusieron para permitir también una selección progresiva de instituciones que demandan servicios de formación de forma comprometida. Las relaciones institucionales han supuesto un porcentaje importante del empleo de nuestro tiempo tanto en España como en Iberoamérica.

## **5) Estrategia de desarrollo en el futuro**

El desarrollo del Centro pasa por las siguientes premisas básicas en los dos próximos años:

- 1) Desarrollo de los procesos dentro del centro para mantener o incrementar la calidad de los servicios, incluso se plantea la posibilidad de obtener una certificación ISO 14001.
- 2) Mejora del procedimiento de mercadeo de los cursos para mantener la oferta entre los sectores de interés estratégico identificados para el desarrollo socio económico.

- 3) Aumentar la colaboración entre entidades iberoamericanas para desarrollar programas conjuntos y favorecer la transferencia de conocimientos no solo desde el punto de vista técnico y de gestión sino también sobre metodologías docentes y uso de las TIC en el proceso.
- 4) Mejora de las plataformas y sus herramientas adaptándolas a las especificidades de los cursos CEDDET. Las empresas colaboradoras que suministran apoyo técnico y metodológico deberán ofrecer servicios más adaptados a las necesidades de nuestros cursos.
- 5) Incorporación de nuevas metodologías de formación que permitan ensayar otras experiencias formativas.
- 6) Complementar la formación online con presencial y ensayar combinaciones que incrementen la sensación de proximidad y favorezcan progresivamente el intercambio de experiencias prácticas.
- 7) Supeditar la incorporación de nuevas TIC al incremento de valor añadido en la formación que ofrece el CEDDET. La incorporación de nuevas tecnologías debe por lo tanto suponer un avance notable en la metodología sin mermar la posibilidad de acceso a los cursos por su complejidad técnica o por requerimientos excesivos de ancho de banda.
- 8) Debe primar siempre la participación de países con diferentes grados de desarrollo en el campo de las TIC y cuyo acceso a las mismas sea lo más básico posible, esencialmente la red de telefonía básica.
- 9) Ir adaptando cada vez más la oferta formativa: posibilidad de diseñar cursos “a la carta”, solo para cierta región, para un país o institución, para un nivel determinado dentro de la institución, etc.
- 10) Invertir proporcionalmente en el sistema de control de calidad para que la oferta sea realmente útil.
- 11) La recuperación de costes debe mantenerse como un objetivo secundario pero sin renunciar a ir incrementándola progresivamente para testar el interés real en los servicios. Deben fijarse estándares mínimos de ingresos que permitan sufragar al menos un porcentaje significativo de los costes fijos del centro.
- 12) Mantener la flexibilidad en todos los procesos de colaboración con entidades suministradoras de contenido de manera que cada una pueda encontrar la mejor

solución a sus particularidades y restricciones a la hora de desarrollar cursos con el CEDDET.

- 13) Flexibilidad permanente para redefinir los objetivos del Centro en función de necesidades reales y cambiantes, sin perder de vista el objetivo básico de cooperación al desarrollo mediante la formación de calidad.
- 14) Posibilidad de incorporar otros servicios que coadyuven a la consecución de objetivos como la colaboración en grupos de trabajo sobre teleformación, consultoría para el lanzamiento de centros similares, compartir avances y resultados con el resto de nuestros colegas de la red, participación en acciones formativas en regiones de habla no hispana, favorecer la colaboración interinstitucional, etc.