

# La formación de equipos institucionales de e-learning como resultado de la formación

Ayelén Martínez Colomer – Laura Tobio

**Síntesis:** Tras 4 ediciones del Curso Iberoamericano de Formación de Equipos E-learning, se presentarán los encuadres metodológicos de su diseño y los resultados obtenidos en la implementación de los proyectos de e-learning desarrollados en el marco del curso.

## 1. Introducción

El Curso Iberoamericano de Formación de Equipos E-learning (CIFEE) es un proyecto de formación integral de equipos multidisciplinarios, dictado en el marco de la agenda académica de la Escuela Iberoamericana de Administración y Políticas Públicas desde el año 2010.

El propósito central del CIFEE es fortalecer las áreas de recursos humanos y/o capacitación nacionales –centrales o sectoriales–, mediante la formación de equipos para el desarrollo de proyectos integrales de e-learning a través de la instalación, utilización y gestión de la plataforma educativa Moodle. Empoderar a los equipos y convertir a sus miembros en parte del proyecto es un objetivo transversal que se plantea esta propuesta.

Con una implementación anual, el curso es gestionado de manera compartida entre el INAP y la EIAPP, donde el primero es quien diseña la actividad y la desarrolla, mientras que la EIAPP lleva adelante las tareas de difusión y gestión de las postulaciones. Las certificaciones a los participantes se gestionan de manera asociada.

Esta actividad está dirigida a equipos designados para llevar adelante proyectos institucionales de e-learning en el nivel nacional, central o sectorial. Cada equipo está conformado por un mínimo de 2 (dos) y un máximo de 4 (cuatro) integrantes, y debe contar entre sus miembros con al menos un profesional de perfil tecnológico, con conocimiento de programación, y otro de perfil formativo, es decir, al menos un profesional cuyas tareas o roles estén vinculadas, por ejemplo, a la gestión de la capacitación, a la docencia y/o al diseño didáctico.

## 2. Marco conceptual

Para poder visualizar la metodología de trabajo que plantea la actividad formativa, y luego sus resultados, es importante presentar, de manera sintética, las bases conceptuales y teóricas sobre las cuales se fundamenta el diseño metodológico.

Tal como explicamos en el trabajo Aplicación de la Teoría de la Actividad (Falivene Martínez, 2009), la herramienta conceptual para el diseño del CIFEE ha sido la teoría de la actividad. Este marco teórico, desarrollado por Yrjo Engeström, en la Universidad de Helsinki, a partir de los enfoques constructivistas encabezados por Vigotzky, parte de la premisa que las personas estamos inmersas en diversos sistemas de actividad.

Como indican Falivene, Silva y Olrog (2009), “existen una serie de motivos para privilegiar la formación situada en las organizaciones: primeramente, el contexto de esa formación no sólo determina las capacidades aprendidas – ya que ofrece oportunidades de participar en una ‘comunidad de la práctica’ (Lave y Wenger, 1991), sino que además permite detectar los cambios que resultan de dicha formación (Engeström, 1995). Para nuestro diseño hemos utilizado el modelo de sistema de actividad desarrollado por Engeström (1987) que permite describir los procesos que tienen lugar dentro del equipo de trabajo.”

Los sistemas de actividad son estructuras sociales en las que las personas trabajan y aprenden; estructuras conformadas por una serie de elementos que le dan su forma y particularidad. Las presentamos a continuación:

Herramientas: con qué (recursos físicos, tecnológicos y conceptuales) y cómo (mediaciones sobre cómo se transmite los conceptos, el armado del aula, consignas de trabajo, actividades prácticas) Son los marcos teóricos, metodologías, herramientas de MOODLE, sistemas sustantivos de la organización, herramientas Web 2.0, materiales y simbólicos que proveen medios para conducir la actividad

Sujeto(s): quién hace la actividad en el aula, el trabajo práctico de aprendizaje o integración. Puede ser un sujeto individual o colectivo.

Objeto: ¿sobre qué problema se trabaja y por qué? (objeto-motivo) Sentido, significado de la actividad.

Resultado: ¿Con qué fin? El resultado será el trabajo de integración o trabajo final de la actividad, que debería ser un producto útil en el sistema de actividad de la

organización real. Previamente, se deberían haber integrado conocimientos, saberes y actitudes transferibles al lugar de trabajo. Este producto a su vez se convierte en una mediación de las competencias aplicada. En nuestro caso, el resultado será un curso de tutores diseñado, en el caso del Módulo Introductorio, el resultado ha sido el proyecto de e-learning desarrollado.

Reglas: Principios, expectativas, normas, convenciones que regulan cómo se lleva a cabo la actividad. En nuestro caso se establecen en una guía del participante y se orientan a lo largo de la actividad mediante las comunicaciones del tutor. “Contrato” entre la comunidad de aprendizaje. Andamiaje docente que construye expectativas y sostiene el trabajo, comunicado de manera clara, transparente y consistente a lo largo de todo el proceso.

Comunidad: Involucrados y participantes. Hay varias comunidades para tener en cuenta: la real de trabajo (que aunque no esté participando del curso, debe estar presente en el diseño de las actividades, dado que las personas están en situación de trabajo, pueden realizar consultas, entrevistas, poner a consideración sus aportes en desarrollo con estas personas), la comunidad de aprendizaje en el aula virtual (las convocatorias abiertas deben identificar el perfil, realizando algún tipo de relevamiento para que las personas se autoevalúen y el grupo se reconozca en relación al desafío de aprendizaje de la actividad), entonces, cuando se constituyen grupos para el trabajo colaborativo, deben tenerse en cuenta la complementariedad de los perfiles (no agrupar, por ejemplo, por orden alfabético)

División del Trabajo: cómo se comparte el trabajo, quién hace qué y porqué. Distribución de tareas y responsabilidades: definición de actividades rotativas, habrá o no coordinador, habrá o no relatores, moderadores, editores o sintetizadores del trabajo del foro, cuáles serán las tareas de estos roles, en qué consiste el rol del docente, el rol del tutor de participación si lo hubiera, rol y alcance del soporte técnico, entre otros.

Tal como vemos en el gráfico a continuación, las tensiones que se pueden dar en la relación de estos elementos son las que conforman y movilizan el desarrollo de producto.

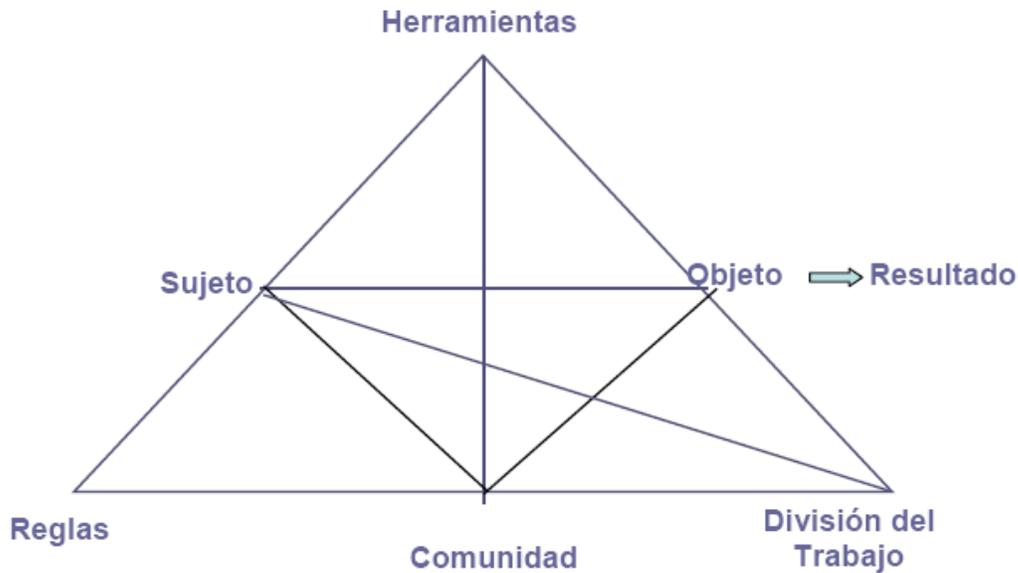


Figura 2. Sistema de Actividad adaptado de Engeström, 1987

Este enfoque nos permite reflexionar y tomar conciencia de que todo aprendizaje posee un carácter contextual que lo define y conceptualiza, es decir, el aprendizaje significativo y el desarrollo de competencias tienen lugar en situaciones sociales y en condiciones materiales concretas. Los aprendizajes requieren por parte de quien aprende un comportamiento y actitud activa, adquiriendo la competencia al actuar en un contexto laboral definido. Para la teoría de la actividad las variables de análisis fundamentales son las actividades, los sujetos individual y colectivamente considerados que participan en ellas y el grado de cooperación que estos desplieguen. Las prácticas están siempre mediadas por las herramientas, las reglas y la división del trabajo, que constituyen sus contextos. La actividad colectiva está impulsada por un interés comunitario, que configura el objeto de la actividad.” (Falivene, Martínez Colomer, 2009)

En palabras de Falivene, Silva y Olrog, “este modelo proporciona una imagen global del proceso cooperativo de generación de conocimiento y de sus interdependencias, y puede ayudarnos a diseñar las actividades formativas movilizándolo todos los componentes del sistema. Esto es particularmente relevante en tiempos de crisis donde la merma y recortes de recursos específicamente en capacitación son habituales.”

El marco conceptual, entonces, tiene como eje una serie de estrategias de enseñanza-aprendizaje, centrado en este esquema constructivista, y que se ve potenciado por las herramientas 2.0, donde los participantes de la actividad no son

meros “receptores” de información, sino que se convierten en productores de conocimiento que motorizan su propio aprendizaje de manera concomitante al desarrollo de su proyecto institucional. Las estrategias de este modelo de diseño, entonces, son las siguientes:

- Aprender creando
- Aprender interactuando
- Aprender investigando y
- Aprender compartiendo

Esta estrategia planificada, entonces, responde a la convicción que el enfoque 2.0, la gestión del conocimiento y la formación situada, permiten mejorar la gestión de las organizaciones públicas, a través de:

- la articulación de competencias a partir de la conformación de un equipo de trabajo multidisciplinario;
- el compromiso de involucrar cada vez más actores en la gestión del conocimiento de la organización;
- el objetivo manifiesto de la actividad de que mayor número de trabajadores del sector público dominen el lenguaje de internet;
- la inclusión de actividades que exploten –lo más posible– los recursos tecnológicos y de conocimiento disponibles en la organización de manera integrada;
- la conformación de los grupos promoviendo entornos sociales para compartir y crear conocimiento;
- la generación de productos útiles para la organización como resultado del proceso de aprendizaje;
- el estímulo al desarrollo y el sostenimiento de redes y comunidades de aprendizaje.

### **3. Metodología de trabajo**

La conformación del entorno virtual de aprendizaje y todas las acciones de esta propuesta formativa están orientadas a la generación de competencias en estos

equipos, para llevar a la práctica proyectos de e-learning situados, con enfoque 2.0.

Las actividades están centradas en la realización de tareas prácticas constructivas, en el marco de la conceptualización del proyecto institucional de e-learning 2.0 como sistema de actividad articulado con los diferentes micro y macro sistemas de cada una de las instituciones que participa, considerando todos los componentes del sistema de actividad.

Para lograr movilizar y construir esta visión sistémica, las actividades desarrolladas en cada uno de los tres módulos, responde a momentos reales de la puesta en marcha del proyecto de e-learning. De esta forma, a medida que se desarrolla la actividad formativa, los equipos van desarrollando y consensuando los diferentes elementos que componen su proyecto.

Así, el CIFEE está estructurado de manera modular, donde existen instancias de trabajo y formación del equipo institucional completo, y luego otras instancias donde, según el perfil, continúan su proceso formativo.

El curso presenta, entonces, tres Módulos: el de Introducción al Proyecto, el de Instalación de la Plataforma MOODLE y el de Diseño y Producción de Actividades en Plataformas MOODLE; cada uno de ellos responde al desarrollo de las diversas competencias requeridas para la implementación de proyectos / programas de e-learning.

En este sentido, el primer Módulo, de Introducción al Proyecto, está destinado al equipo completo, con todos sus integrantes. En términos de objetivo general resultado observable, es en este primer módulo donde cada equipo de trabajo desarrollará, a lo largo de 4 semanas, un Proyecto Institucional de E-learning y una estrategia para institucionalizar el proyecto en su organización.

En el módulo Introdutorio, las actividades estuvieron centradas en la generación de acuerdos y estrategias del equipo, como la definición de roles y evaluación de las competencias necesarias, la generación de asociatividades con actores dentro de la organización en función de las necesidades del proyecto, etc

Para ello, se trabajan de manera progresiva los siguientes objetivos:

- ▶ Familiarizarse con la plataforma Moodle TeleINAP.
- ▶ Conceptualizar al elearning 2.0 como estrategia sustantiva para la mejora de procesos, el desarrollo profesional de las personas y la gestión del conocimiento organizacional

- ▶ Caracterizar las ventajas del LMS Moodle para el desarrollo de proyectos de e-learning constructivo, colaborativo y situado en las administraciones públicas tanto del nivel central como descentralizado
- ▶ Identificar los momentos y componentes principales del proyecto institucional de elearning y los roles imprescindibles en el equipo promotor
- ▶ Autodiagnosticar sus competencias para integrarse al equipo e-learning 2.0
- ▶ Proponer posibles formas de institucionalizar una unidad de proyecto e-learning en la propia organización.

A partir de estos objetivos de aprendizaje, los participantes, agrupados por pertenencia institucional, trabajarán de manera colaborativa y consensuada, su proyecto de e-learning.

Una vez acordado y elaborado el Proyecto de E-learning por todos los integrantes del equipo, el proceso formativo se bifurca en dos sentidos, acorde al perfil de los participantes. Así, los participantes con perfil tecnológico, comienzan –en otra aula virtual-, el Módulo de Instalación, Mantenimiento y Desarrollo de MOODLE; y los participantes con perfiles vinculados a la formación, prosiguen en un espacio diseñado a tal efecto, con el Módulo de Diseño y Producción de Actividades en Plataforma MOODLE.

En cuanto al Módulo destinado a los participantes con perfil tecnológico, se dedicaran, en las siguientes 8 semanas, a cumplir el objetivo de aprendizaje e institucional, que consiste en la instalación de una plataforma MOODLE, ponerla operativa y customizarla acorde a los lineamientos de estética institucional.

En este módulo, las actividades responden a los diversos momentos de la instalación y configuración de la plataforma MOODLE, teniendo como resultado la Plataforma de cada institución instalada y operativa. En este caso, los participantes deben contar con un servidor de acceso público para realizar la instalación de la plataforma, y como tal, se plantea como requerimiento para la postulación del equipo.

Para ello, en las diversas unidades didácticas, se trabajan de manera situada los siguientes objetivos particulares:

- ▶ Releva las características de los servidores para la instalación de Moodle, tanto de hardware como de software
- ▶ Realizar, en caso de que corresponda, los ajustes necesarios para la instalación.
- ▶ Crear la base de datos
- ▶ Instalar Moodle

- ▶ Configurar Moodle según las necesidades de los equipos y las pautas de seguridad de cada una de las instituciones.
- ▶ Gestionar usuarios y cursos
- ▶ Instalar y configurar componentes extra

De esta manera, en el marco de una actividad de formación, quienes serán los responsables de la administración y soporte técnico de la plataforma MOODLE en sus instituciones, finalizan el módulo con la plataforma operativa, en un servidor de acceso público, lista y configurada para comenzar a trabajar con actividades virtuales.

Por último, y paralelo al Módulo de Instalación, los participantes de los diferentes equipos con perfil formativo diseñaran, como producto resultado del Módulo de Diseño y Producción de Actividades de Capacitación en Plataforma MOODLE, una actividad virtual para implementar en las plataformas de sus instituciones, instaladas por sus colegas.

Para ello, los cursantes de este perfil, trabajaran durante 9 unidades didácticas, a partir de los objetivos particulares indicados a continuación:

- ▶ Identificar los elementos de la teoría de la actividad en la actividad de formación que se proyecta
- ▶ Sistematizar el macro-diseño de la actividad proyectada en la Tabla básica de diseño
- ▶ Realizar el microdiseño del curso proyectado sobre la base de contenidos abiertos (OCW, recursos digitales, blogs, etc.)
- ▶ Reconocer los elementos y la lógica que componen un aula Moodle
- ▶ Manejar, de manera fluida, los aspectos básicos de un aula Moodle (subir recursos, etiquetas, html, bloques, etc.)
- ▶ Utilizar algunas de las diversas herramientas que existen para el diseño de materiales
- ▶ Diseñar actividades de evaluación situadas, basadas en enfoques 2.0
- ▶ Dominar las herramientas de evaluación de Moodle, en particular aquellas que alientan el aprendizaje social y colaborativo, que sea aplicable al ámbito de la gestión pública.
- ▶ Comprender las características del adulto en situación de aprendizaje en ambientes web.
- ▶ Identificar las competencias que los participantes de los cursos proyectados deberán tener y/o desarrollar

- ▶ Utilizar de manera fluida los recursos de Moodle para el seguimiento y acompañamiento de los participantes
- ▶ Adquirir las competencias requeridas para la tutoría en modelos 2.0
- ▶ Identificar las tareas de gestión que requiere la puesta en marcha de una actividad de formación virtual

La característica de todos los módulos radica, tal como hemos explicado, en la decisión didáctica de que el desarrollo de las competencias específicas requeridas sea concomitante al desarrollo e implementación real del proyecto de e-learning.

Cada módulo cuenta con un espacio virtual en MOODLE específico, y la herramienta central para el trabajo colaborativo son los foros grupales, donde los equipos interactúan entre ellos y con el equipo docente que corresponda a cada módulo, tal como se ilustra a continuación.

The screenshot shows a Moodle forum interface. The browser address bar indicates the URL: <https://tele.inap.gov.ar/eif/mod/forum/discuss.php?d=1509>. The forum title is "Equipo 11: EL SALVADOR- ISSS / Estrada Bonilla / Marroquín Sánchez / Menjivar Alvarado / Valle Hernández".

The main post, by user "Patricia" on Monday, April 1, 2013, at 23:31, contains the following text:

Hola a todos:

Les doy la bienvenida al foro grupal, un espacio común de comunicación que se constituirá en su "mesa de trabajo" para elaborar colaborativamente las tareas que realizarán en las próximas semanas.

Este foro será el canal central de comunicación del equipo y el espacio donde canalizarán el intercambio de conocimiento e información, en el que, de a poco, encontrarán su propia dinámica de grupo.

Es importante que recuerden los requisitos de participación que se detallan en la "Guía del participante".

Su participación cotidiana en este foro nos permite hacer el seguimiento y evaluar sus contribuciones a la elaboración de las tareas prácticas.

Por otra parte, si el objetivo es conformar un equipo e-learning, es fundamental que aprendan a trabajar virtualmente.

En esta semana el equipo deberá:

- 1) Designar un coordinador (es importante porque los ayudará a trabajar organizadamente).
- 2) Realizar la Actividad Práctica Grupal de la Unidad 1. (ver instructivo en la Unidad 1)

Cualquier duda que tengan, la pueden plantear aquí que tanto la Prof. Graciela como yo visitamos el foro diariamente.

¡Buena semana de trabajo!

Cordialmente,  
Patricia

Below the main post, a reply from "Silva Graciela María" on Tuesday, April 30, 2013, at 22:09 is visible:

Re: Equipo 11: EL SALVADOR- ISSS / Estrada Bonilla / Marroquín Sánchez / Menjivar Alvarado / Valle Hernández

Gracias, Guillermo!!!!!! Transmitiré el mensaje!!!!

Como les comentaba recién en el Foro de Reflexiones: Sáquenle buen partido a los próximos módulos, porque quedan en muy buenas manos!!!!

También tienen aquí dos amigas y, si alguna vez pasan por Buenos Aires, no dejen de contactarnos así nos vamos a tomar un cafecito o, si se animan, unos buenos "mates" :)

Un abrazo:  
Graciela

*Foro de trabajo grupal (Equipo ISSS, El Salvador, 2013)*

#### 4. Resultados obtenidos

A lo largo de estos años, el Curso Iberoamericano de Formación de equipos ha contribuido al desarrollo de proyectos de e-learning en diversas instituciones iberoamericanas.

A continuación, presentamos un cuadro que consolida la cantidad de equipos formados en los diferentes países:

País	Instituciones
Argentina	Anses, Telam, Municipalidad de Córdoba, Poder Judicial de la Provincia de Misiones, ANAC, Ministerio de Turismo, Ministerio de Seguridad, Fuerza Área, Provincia de Chubut, Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, ANSV, INADI
Brasil	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ENAP, Advocacia-Geral da União, Instituto Nacional do Seguro Social
Chile	Corporación de Fomento de la Producción, Superintendencia de Servicios Sanitarios, Servicios de Impuestos Internos
Colombia	ESAP, Departamento Administrativo de la Función Pública
Costa Rica	Secretaría Técnica de Gobierno Digital, Dirección General de Servicio Civil
Cuba	Oficina para la Informatización
Ecuador	SNAP, Subsecretaría de Tecnologías de la Información
El Salvador	Dirección de Innovación Tecnológica e Informática, subsecretaría de Gobernabilidad y Modernización del Estado, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ministerio de Relaciones Exteriores
España	Ministerio de Educación, Cultura y Deporte
Guatemala	INAP
México	Secretaría de la Función Pública
Panamá	Ministerio de Economía y Finanzas
Paraguay	Contraloría General, Secretaría de la Función Pública
Perú	Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, Presidencia del Consejo de Ministros, Autoridad Nacional del Servicio Civil
República Dominicana	INAP, Ministerio de Administración Pública
Uruguay	ENAP, Oficina Nacional de Servicio Civil

**Tabla 1: Países e instituciones participantes del CIFEE**

Como se puede observar, han participado de la propuesta instituciones públicas de diversa índole: instituciones de niveles municipales, provinciales, nacionales, de políticas sustantivas y de áreas de apoyo.

En cuanto a la cantidad de equipos participantes en las diversas ediciones del CIFEE, han sido los siguientes:

Año	Equipos participantes
-----	-----------------------

2010	14
2011	13
2012	9
2013	20
<b>Total</b>	<b>56</b>

**Tabla 2: Cantidad de Equipos formados por edición**

En cuanto a la percepción de los participantes, los resultados de las mediciones realizadas en cada una de las ediciones, mediante encuestas con preguntas abiertas y cerradas aplicadas una vez finalizado el Curso, en lo referente al cumplimiento de los objetivos y de los resultados esperados (en términos de productos), los resultados son los siguientes:

Módulo	Nivel de satisfacción Objetivos			
	2010	2011	2012	2013
Introducción al Proyecto	92%	92%	90%	En proceso de medición
Instalación, Mantenimiento y Desarrollo de MOODLE	68%	85%	88%	En proceso de medición
Diseño y Producción de Actividades en Plataformas MOODLE	92%	92%	94%	En proceso de medición

**Tabla 3: Nivel de satisfacción objetivos**

Módulo	Nivel de satisfacción Resultados esperados			
	2010	2011	2012	2013

<b>Introducción al Proyecto</b>	<b>90%</b>	<b>96%</b>	<b>85%</b>	<b>En proceso de medición</b>
<b>Instalación, Mantenimiento y Desarrollo de MOODLE</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>En proceso de medición</b>
<b>Diseño y Producción de Actividades en Plataformas MOODLE</b>	<b>100%</b>	<b>96%</b>	<b>94%</b>	<b>En proceso de medición</b>

**Tabla 3: Nivel de satisfacción resultados esperados**

Respecto a los datos faltantes, el procesamiento y elaboración de informes correspondientes al 2013, están siendo elaborados, debido a que el curso ha finalizado recientemente.

En cuanto al seguimiento de los equipos, el Curso no contempla la continuidad del trabajo conjunto con las instituciones una vez finalizado. De todos modos, en particular con equipos de otras instituciones públicas argentina, el contacto ha continuado en el marco de otros proyectos. Si bien no son datos que se puedan tomar como estándar, se presenta a continuación información acerca de un equipo formado en el marco de esta actividad.

El Ministerio de Turismo de la Nación, a través de la Dirección de Calidad y Formación en Turismo, formó un equipo en el año 2011. Desde ese momento, el CampusMinTur ha venido desarrollando actividades de formación destinada a diversos segmentos del sector turismo. En esa línea, han implementado un sistema de transferencia de formación de equipos e-learning a las instituciones públicas provinciales de Turismo.

Veamos los datos cuantitativos del proyecto CampusMinTur:

<b>Período 2011 – 2013</b>	<b>Participantes</b>
<b>Total inscriptos</b>	1671
<b>Total Aprobados</b>	745
<b>Índice de retención</b>	55%

## **Cursos**

- Planificación del Negocio – desde 2010
- Calidad en la Gestión de Servicios Turísticos – desde 2011
- Introducción al Marketing en Internet – desde 2011
- Gestión Integral del Riesgo Turístico – desde 2011
- Gestión Ambiental – desde 2012
- Gestión Estratégica de Unidades de Información Turística
- Gestión de la Calidad en Turismo para Agentes Públicos (migración de

## **Transferencia y Formación Equipos E-learning Provinciales**

2011 – Salta

2012 – Santa Cruz, Neuquén, Jujuy, Buenos Aires, Misiones

2013 – San Luis, Río Negro, Tierra del Fuego

## **5. Conclusiones**

En este punto, queremos realizar un análisis de fortalezas y debilidades de esta actividad, tras cuatro ediciones.

Con respecto a las debilidades de la propuesta, aparece la necesidad de desarrollar algún esquema de evaluación de impacto. Sabemos cuántas plataformas se instalaron en estos años, cuantos equipos se han formado, cuantos diseños de actividades se elaboraron, pero no tenemos información sistemática de la institucionalización de los equipos en sus organismos de origen: que ha pasado con el proyecto, con el equipo, que inconvenientes pudieron aparecer, que resultados han tenido; son algunos de los interrogantes que sería relevante indagar, con el objeto claro de realizar las mejoras que sean necesarias para la implementación de los proyectos.

En cuanto a las fortalezas del proyecto, entendemos que principalmente radican en la concepción de la formación de funcionarios públicos. La decisión metodológica de que los participantes trabajen en y para su contexto institucional es clave para garantizar el desarrollo de competencias, y la capacitación entonces es un motor que moviliza otro tipo de dinámicas y construcciones, vinculándose directamente con una necesidad organizacional concreta y específica. La formación, así, se convierte en un factor que moviliza saberes, genera acuerdos de trabajo, produce mejoras en las organizaciones y es el puntapié inicial para el desarrollo de otro tipo de acciones.

### **Bibliografía y material de consulta**

Falivene G., Martínez Colomer A., **“Aplicación de la Teoría de la Actividad al diseño de programas de e-learning”** Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Gestión Pública, Fundación CEDDET / INAP España, 2009

Falivene G., Silva G., Olrog C., **“El rol del directivo en el desarrollo y articulación de las competencias del personal a través de múltiples estrategias de formación continua”**, XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, 27 - 30 oct. 2009

Engeström, Y. **Expansive learning at work: toward an activity theoretical reconceptualization**, Documento presentado en la CLWR'97, Queensland, 1999

Engeström, Y., **Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization**, Journal of Education and Work, 14, 1, 133-156, 2001

Lave, J. & Wenger, E., **“Situated Learning. Legitimate peripheral participation”**, New York, Cambridge University Press. 1991

Bahamondes S., Del Percio D., Informes de evaluación de los Cursos Iberoamericanos de Formación de Equipos E-learning 2.0, correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012, Programa de Gestión de Calidad, INAP.

Relevamiento de las diferentes ediciones de los Cursos Iberoamericanos de Formación de Equipos E-learning 2.0 (2010/2013)

Llambrich V., Miguez, M., Relevamiento de la Dirección de Calidad y Formación en Turismo, Ministerio de Turismo, Julio de 2013