

Ponencia:

**Tema 3.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL,
TENDENCIAS Y ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACIÓN
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

María Raquel Ayala Doval

Gerente de Investigación y Capacitación
Centro Interamericano de Administraciones Tributarias

SUMARIO: I. Introducción. –II. Características y Condiciones del programa de capacitación que desarrolla la Secretaría Ejecutiva.- III: La educación virtual. A. Marco General. -IV. La educación virtual en el CIAT: Aspectos relevantes. A. La Plataforma Virtual: Requerimientos mínimos: Comunicación con el alumno (Mensajes, Foros, Chats); el Material Pedagógico; y su adecuación y mantenimiento. B. Cursos “On Line”: El Curso en Tributación. C. Los resultados Obtenidos: Lo que hemos hecho bien y lo que debemos mejorar. D. Hacia dónde vamos. –Conclusiones

I. INTRODUCCIÓN

“.....todas las funciones y cometidos de una administración tributaria moderna, en cuanto a sus posibilidades de éxito, se sustentan en un trípode constituido por la información, la tecnología y los recursos humanos de que disponga. Sin embargo, si esto lo convirtiéramos en una fórmula matemática, tendríamos que decir que mientras la información y la tecnología tienen el carácter de sumandos, los recursos humanos tienen el carácter de multiplicador del resultado de esa suma.”¹

A esta acertada reflexión del Secretario Ejecutivo del CIAT, yo añadiría que la forma de multiplicar ese multiplicador, es fortaleciendo la capacitación en las AATT.

Sin lugar a dudas como se ha mencionado en eventos anteriores del CIAT, la capacitación constituye la forma de mantener a la administración tributaria vigente ante los propios desafíos que el entorno le van demarcando. La carencia u obsolescencia

¹ Pita, Claudino en Informe del Relator General, XXXVIII Asamblea General del CIAT, Cochabamba, Bolivia, 2004; IEF; p 260.

del conocimiento apropiado, la falta de herramientas cognoscitivas no sólo rezagan a la organización sino que la aíslan de cualquier proceso de avance y modernización.

Se menciona en el Manual para las AATT que desarrolló el CIAT con el copatrocinio de los Países Bajos, que, “se propone implantar la capacitación y el desarrollo para fines de hacer al personal de la Administración Tributaria más profesional, por medio de un proceso de formación continua y sistemática que pueda aumentar sus conocimientos y habilidades, a fin de contribuir a la prestación de servicios eficientes y garantizando el logro de las metas de la Administración Tributaria”.² Menciona también como factor relevante el que “...se debe enfocar la preparación, capacitación y desarrollo del personal de una manera más efectiva y eficiente, individualizando los programas y usando medios electrónicos, tales como sistemas remotos de capacitación y hasta sistemas de telecomunicaciones, que hace algunos años se reservaban para otros usos”.

La capacitación es cada vez más una herramienta que desarrolla habilidades, contribuyendo a facilitar el aprendizaje de nuevas prácticas, mantener la motivación hacia el autodesarrollo, darle perspectiva profesional a la carrera administrativa y manifestar a través de actitudes asertivas el ejercicio autónomo de las competencias.

El CIAT, entendiendo el rol que tiene la capacitación como factor de soporte en la búsqueda de mayor efectividad en las AATT, ha acometido desde hace algún tiempo, y especialmente en los últimos años, un ambicioso programa de capacitación en beneficio de sus países miembros. Por ello, el fin principal de este documento es presentar la experiencia del Centro en el desarrollo de su estrategia de capacitación, cuales han sido sus objetivos, las características y resultados que ha obtenido en su implementación, especialmente en aquella impartida bajo la modalidad e-learning.

Conforme a lo anterior, analizaremos las condiciones que dieron inicio al programa virtual, los principales aspectos que lo caracterizan y especialmente, conoceremos los elementos relacionados con los contenidos, el soporte informático y la organización y administración que poseen nuestros Cursos “on line”; los resultados alcanzados; así como las perspectivas futuras del programa.

II. CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN QUE DESARROLLA LA SECRETARÍA EJECUTIVA

Tradicionalmente, el CIAT ha venido desarrollando, con el copatrocinio de varios de sus países miembros y otras organizaciones, un programa de capacitación presencial el cual está orientado, principalmente, al intercambio de experiencias entre los funcionarios de las AATT de países miembros sobre temas en tributación.

Todos conocen los diferentes seminarios que ha realizado el CIAT con el copatrocinio de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, la Agencia Española de Cooperación

² Manual para las Administraciones Tributarias, CIAT, p 146 a 147; 2000.

Internacional y el Instituto de Estudios Fiscales de España así como el Banco Interamericano de Desarrollo, en diversos temas relacionados especialmente con la administración tributaria. Sin lugar a dudas, estos eventos presenciales han contribuido a brindar espacios importantes en la identificación e intercambio de experiencias y buenas prácticas. Lo mismo acontece con aquellos seminarios especializados que se han llevado a cabo con el concurso de las AATT de nuestros países miembros y/u organizaciones internacionales.

Si bien los eventos presenciales han tenido un impacto importante en el fortalecimiento del recurso humano de las AATT, éste por sí solo no cubría todas las necesidades que las mismas presentaban. En cuanto a los temas y a la cobertura, era necesario desarrollar temáticas fundamentales y buscar medios de transmisión masivos que permitieran cubrir las necesidades generales de un gran número de funcionarios.

Como respuesta a estos dos importantes desafíos, en el año 2004, el Centro inicia el desarrollo de actividades de educación a distancia virtual, las cuales se materializan en cursos de formación en tributación. El primero de estos cursos, denominado Diplomado en Tributación, se inició con una matrícula de 49 participantes de varios países de América Latina, todos funcionarios de administraciones tributarias. Este curso (cuya 6ª edición está actualmente), consta de tres módulos: Política y Técnica Tributaria, Derecho Tributario y Tributación Internacional. A la fecha, se ha registrado un incremento en la matrícula, estimado en 20%, cifra que es superior a las expectativas iniciales del Centro. Asimismo, la demanda de cupos sigue incrementándose mes a mes.

Los cursos de educación a distancia virtual tienen como fundamento las Directrices Estratégicas del CIAT contenidas en sus Planes Estratégicos 2003-2007 y 2007-2010³ y en particular aquella relacionada con la capacitación a los países miembros. Hasta el momento, la experiencia adquirida nos ha permitido la ejecución satisfactoria de uno de sus principales objetivos, cual es precisamente el desarrollo de un programa permanente de capacitación para beneficio de los funcionarios de las administraciones tributarias de los países que lo integran.

Igualmente, dentro de las Estrategias fijadas por la Secretaría Ejecutiva, figuran acciones importantes que complementan aquélla que establece el Plan. Estas acciones, son:

³El Plan 2007-2010 contempla en su **Dirección Estratégica N° 4**: Promover y ejecutar actividades de capacitación y profesionalización para los funcionarios de las administraciones tributarias, así como proveer asistencia técnica en este campo para los países que la requieran.

Esta Directriz que contiene, principalmente, la esencia del programa de capacitación del CIAT, prevé su desarrollo a través de tres Iniciativas Estratégicas, a saber:

Iniciativa Estratégica N° 4 A

Apoyo a la creación y desarrollo de centros de capacitación en los países miembros.

Iniciativa Estratégica N° 4 B

Promoción de la oferta de programas de capacitación en legislación y administración tributaria.

Iniciativa Estratégica N° 4 C

Promoción del intercambio de docentes funcionarios de las diversas áreas de las administraciones tributarias de los países miembros, para la realización de actividades de capacitación.

Decimos principalmente, porque a través del Anteproyecto de Plan Estratégico del CIAT 2007-2010, existen diversas Iniciativas cuya puesta en práctica conllevan el desarrollo de actividades formativas de corta o larga duración.

- Consolidar y expandir la modalidad “e-learning”
- Fortalecer la participación de la Secretaría Ejecutiva en el diseño, selección de instructores y desarrollo de material didáctico, en cursos copatrocinados por CIAT, y
- Extender la oferta de programas a Países Miembros de habla portuguesa e inglesa.

Recogiendo lo antes mencionado podríamos decir que el objetivo general del programa de capacitación del Centro es propiciar y facilitar la transferencia de conocimientos hacia y entre las AATT de los países miembros, como aspecto clave para el fortalecimiento de las mismas.

Papel del CIAT como Agente de Capacitación: *el CIAT no es y no pretende ser una escuela de administración tributaria.* Su tarea es complementar, a través de acciones específicas, los procesos de formación/capacitación⁴ que adelantan las AATT, no suplirlos.

En este contexto, la labor del Centro está orientada a la elaboración o diseño de materiales de capacitación acordes y ajustados a esas necesidades de complementación expresadas por los países a través de encuestas o de manifestaciones puntuales, las cuales se obtienen a través de la interacción entre el Centro y sus AATT. Esta interacción bien puede darse como resultado de los productos de los grupos de trabajo o de la solicitud específica de un país.

Igualmente, el CIAT actúa como agente de fomento y apoyo a la implementación y fortalecimiento de los Centros de Capacitación que existen en las AATT, como facilitadores que son del proceso de transferencia e intercambio de conocimientos obtenidos, bien sea provenientes de ese Centro de Capacitación o a través de sus propios desarrollos.

Elemento importante dentro del rol de nuestra organización como agente de capacitación es el establecer y mantener una Base de Datos de Tutores que respalde el desarrollo de los eventos programados y que permita el intercambio de docentes entre AATT conforme a los programas las mismas están ejecutando o vayan a ejecutar.

Finalmente, el Centro debe asumir un rol más proactivo respecto a actividades de capacitación orientadas a atender las necesidades de los países angloparlantes miembros del CIAT. Por ello, el Curso en Tributación que inició en marzo del presente año, ha sido traducido al inglés y su primera versión en ese idioma se desarrollará en el segundo semestre de 2007. Asimismo, se espera que en el año 2008 se lleve a cabo la primera edición del Curso en Tributación en idioma portugués.

¿Quiénes participan en las acciones y cómo se determinan los niveles de capacitación?

⁴ Los términos formación y capacitación son usados como sinónimos en este curso. Si bien existen diferencias desde el punto de vista pedagógico nos acogemos al uso común que le da cualquier persona.

Participan todos los funcionarios que pertenecen a una administración tributaria de un país miembro. Sin embargo, en algunos casos se han realizado eventos abiertos de capacitación e-learning, con la participación del público en general.

Estas excepciones han sido producto o bien de acuerdos interinstitucionales, en donde se da cabida al público cautivo de la organización social, o para dar respuesta a las múltiples solicitudes de no funcionarios que desean participar en los cursos del CIAT. Sin embargo, es claro que nuestra prioridad es atender a las AATT de nuestros países miembros. Especial inquietud sobre el tema han mostrado los funcionarios de las AATT subnacionales.

Un ejemplo de un convenio interinstitucional, fue el Curso Especializado en Política y Técnica Tributarias, el cual se desarrolló en forma conjunta con la Universidad Católica de Salta de Argentina bajo modalidad virtual y en el cual participaron 100 personas.

Líneas de Trabajo: Como lo mencionamos anteriormente, el programa enfoca su trabajo en dos líneas, por así llamarlas: - Capacitación e-learning y Capacitación Presencial.

La Capacitación e-learning esta orientada principalmente, a atender las necesidades de formación en temas Generales y Fundamentales⁵; es decir aquellos que deben ser conocidos por todos los funcionarios de la tributación que desarrollen o potencialmente puedan llegar a desarrollar funciones sustantivas dentro de las AATT.

El descubrir que en la mayoría de las AATT de Latinoamérica, en los países miembros del CIAT, principalmente, había una brecha importante entre las tareas que desarrollaban los empleados y sus conocimientos que poseían para llevar a cabo las mismas, fue lo que motivó y posteriormente originó el Diplomado en Tributación del CIAT.

Efectivamente, la mayoría de las personas que trabajan en nuestras organizaciones han adquirido algún conocimiento en los Centros Universitarios o a través de la experiencia en el desempeño de ciertas tareas; sin embargo, en muchos casos, éste ha demostrado ser insuficiente para entender de manera integral el tema de la tributación. Es decir llegar a comprender cómo se ensamblan todos los elementos que hacen parte e integran la tributación en un país y cómo administrarlos.

La experiencia indica, inclusive la nuestra, que aprendimos a ejecutar nuestras tareas mediante las instrucciones o repetición de lo que otros habían hecho o hacían. No estaba claro el porqué y cómo dicha tarea encajaba dentro de un todo.

⁵Entendemos por fundamentales, aquellos conocimientos mínimos necesarios que debe poseer cualquier funcionario profesional o técnico para el efectivo desempeño de sus funciones en un área estratégica o del negocio en una administración tributaria.

Lo anterior llevó al CIAT a diseñar los Módulos que se consideran estratégicos o fundamentales en el acervo del conocimiento tributario de cualquier funcionario que se desempeñe o llegare a desempeñar en aquellas denominadas áreas sustanciales o esenciales del negocio.

Estos Módulos como mencionamos antes son: Política y Técnica Tributaria, Derecho Tributario, Tributación Internacional y Administración Tributaria.

Ahora bien, lo anterior no significa que la modalidad e-learning sea utilizada exclusivamente para los temas generales pero fundamentales, como lo vimos en un ejemplo anterior (Curso especializado de Política y Técnica Tributaria). También hemos desarrollado y vamos a desarrollar cursos especializados en temas puntuales de interés para las AATT.

Dentro de la capacitación especializada virtual a largo plazo, entraría la Maestría en Administración Tributaria y Hacienda Pública desarrollada por el CIAT junto con la AEAT y el IEF, el CEDDET y la UNED de España.

Próximamente el CIAT desarrollará el curso especializado en política y técnica tributaria, 2ª edición y el curso virtual de tributación de entidades financieras.

En cuanto a la segunda línea de trabajo, la Capacitación Presencial, ésta se orienta a atender las necesidades de las AATT de carácter especializado y específico.

Llamamos temas especializados a aquéllos que conllevan un grado de conocimiento y experiencia técnica mayor al que regularmente posee cualquier funcionario para el ejercicio de un cargo.

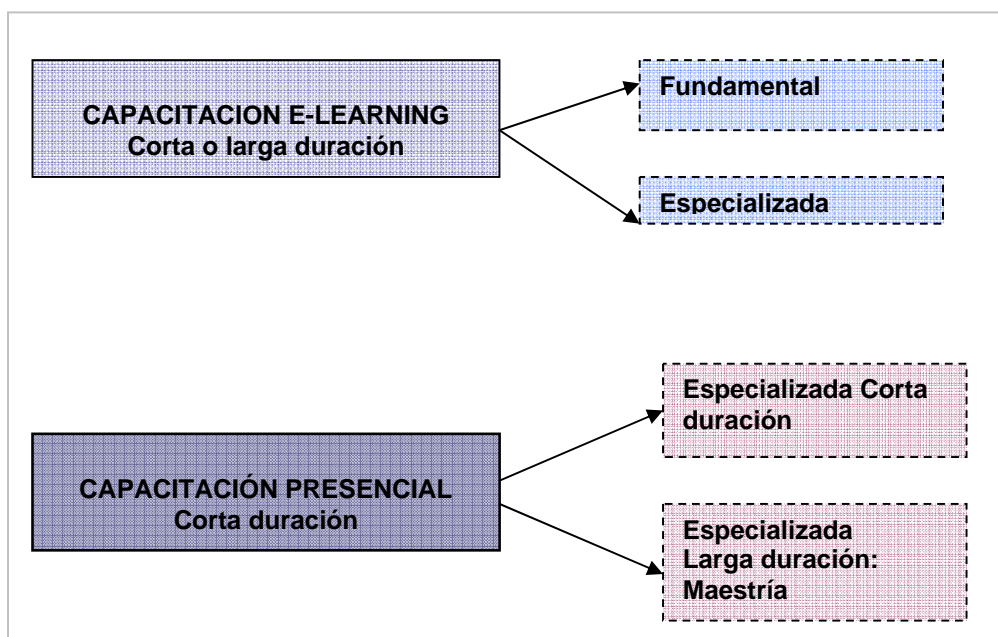
Nos referimos entonces a todos aquellos tópicos que son el resultado de la evolución de las condiciones económicas y sociales de un país y/o del mundo; que a su vez requieren que las AATT realicen ajustes para mejorar el servicio al contribuyente y en consecuencia lograr un mayor y efectivo control sobre éste último.

Esas particularidades que van caracterizando a las AATT también se aplican al ámbito interno en la necesidad de modernizar no sólo sus sistemas informáticos sino también la gerencia de sus RRHH y la administración de los bienes a su servicio.

Incluimos en este grupo presencial, los seminarios de auditoría por sectores económicos, los seminarios sobre Precios de Transferencia, Intercambio de Información, Control de Entidades Financieras, Planificación Estratégica y Gerencia de RRHH, entre otros.

Estas acciones específicas de capacitación son programadas en base a las necesidades detectadas en los países a través de encuestas elaboradas por el CIAT o conforme a los requerimientos particulares expresados por los mismos.

Figura 1. Capacitación en el CIAT



¿De dónde surgen los materiales técnicos que conforman los cursos?

Existen varias fuentes para la obtención de materiales que alimentan los cursos o seminarios que programe el CIAT:

- 1) el material directamente desarrollado por el Centro.
- 2) aquél que se elabora a través de la contratación de expertos en el tema. Un ejemplo de ello es el Curso especializado en Política y Técnica Tributarias el cual fue escrito, a petición del CIAT, por José Víctor Sevilla Segura, reconocido catedrático y especialista en estos temas.
- 3) aquéllos que se derivan o son producto de los Grupos de Trabajo, asistencias técnicas o eventos que desarrolla el CIAT en forma independiente o con el copatrocinio de países miembros y organizaciones (manual de fiscalización, manual para AATT, Manual para el intercambio de Información, Modelo de Código de Conducta, etc.). Estos documentos sirven de base para el diseño de cursos específicos sobre los temas que tratan.
- 4) Y, los que se obtienen de la realización de seminarios o reuniones internacionales en donde participan varias organizaciones (Asambleas, Conferencias, Seminarios/OCDE/AFIP). Es decir las ponencias o trabajos que desarrollan los participantes y que pueden ser divulgados sin modificación o que sirven de base para el diseño de materiales futuros, una vez han sido adaptados.

¿Quiénes administran los cursos?

La Capacidad Operativa con la que cuenta la Secretaría Ejecutiva es un aspecto relevante para programar y ejecutar acciones de capacitación. Ello incluye tanto las acciones directas llevadas a cabo por el personal de la SE como las acciones conjuntas, donde a través de convenios interinstitucionales se programan y desarrollan dichas acciones.

Actualmente, la Secretaría Ejecutiva cuenta con una Gerencia de Investigación y Capacitación la cual tiene a su cargo de ejecutar los planes y proyectos que se ha trazado la organización en ese sentido. Esta Gerencia esta conformada por dos personas, además de la Gerente, quienes ejecutan el plan de trabajo correspondiente.

Igualmente, existe un área de apoyo informático que respalda la capacitación e-learning mediante el mantenimiento y mejoramiento de la plataforma y la construcción de la Base de Datos de Tutores y de Programas académicos en Tributación.⁶

En razón al importante crecimiento que ha tenido el programa en el último año, el área de capacitación será reforzada para cumplir con los nuevos desafíos impuestos.

Finalmente, dentro de los elementos de apoyo disponibles en la SE para desarrollar su programa, está la biblioteca virtual, la cual cuenta con documentación actualizada y clasificada de manera que pueda ser consultada por los usuarios en forma rápida y oportuna.

Para mejorar el servicio que ésta presta, se ha hecho un esfuerzo importante en la adquisición de un software especializado que permita la búsqueda de información en forma ágil; e igualmente se está revisando el sistema de Biblioteca a fin de ampliar su cobertura.

¿Quiénes son nuestros docentes y tutores?

Como lo hemos mencionado anteriormente, la gran fortaleza que posee el CIAT son los funcionarios que integran las AATT, por ello vemos claramente que principalmente nuestros docentes y tutores están allí. Para conocer nuestros potenciales tutores y docentes, la SE realizó una convocatoria abierta de docente/tutores a fines del año pasado.

Como resultado de dicha convocatoria recibimos cerca de 300 aplicaciones de varios países miembros. El gran número de respuestas a nuestra solicitud además de

⁶ La Base de Programas Académicos se espera que esté en funcionamiento en el año 2008 y tiene como fin, poner a disposición de las AATT y especialmente de sus funcionarios, toda la información relevante sobre los programas de pregrado, postgrado o educación continua que desarrollan universidades públicas o privadas en el ámbito de los países miembros del CIAT, específicamente en temas tributarios o relacionados con éste.

complacernos, nos obligó a desarrollar un gran trabajo para seleccionar las personas que conforme al perfil, experiencia, estudios y disponibilidad, podrían hacer parte de nuestra familia de tutores.

Hoy en día, hemos logrado constituir una importante base de datos, conformada con las postulaciones recibidas que reunían las condiciones y perfiles definidos por la SE, y la cual nos permitirá disponer de excelentes profesionales que apoyen con sus conocimientos las actividades e-learning y presenciales que desarrollamos y desarrollaremos en el futuro inmediato y mediano.

La mayoría de los postulantes son funcionarios de las AATT; sin embargo no hemos excluido la posibilidad de que personas con altísimas calidades personales y profesionales puedan también ser parte del cuerpo de docentes y tutores.

Tenemos claro que entre más amplio sea el espectro de experiencias a compartir, mayor será el valor agregado que obtendremos como organización y obviamente también mejor y mayor será la calidad de nuestros cursos.

Este cuerpo de docentes y tutores que estamos conformando, no es homogéneo como es de entender. Hay entre ellos personas con mucha experiencia en la docencia presencial pero poca o ninguna en el ámbito de elearning o viceversa.

En razón de lo anterior, hemos diseñado y ejecutado un curso de formación de tutores, el cual no pretende ser capacitación avanzada en el tema, sino principalmente compartir con nuestros tutores la experiencia adquirida, los lineamientos y objetivos del programa de capacitación del CIAT y brindarle algunas sugerencias sobre cómo desarrollar su trabajo de una forma efectiva y agradable.

III. LA EDUCACIÓN VIRTUAL

c. Marco General

Se entiende por **educación virtual**⁷ o *e-learning* la utilización de nuevas tecnologías y herramientas de aprendizaje como complemento a procesos sincrónicos y asincrónicos de comunicación y enseñanza. La educación virtual incluye herramientas muy valiosas como:

- ✚ Herramientas tecnológicas
- ✚ Herramientas de comunicación
- ✚ Herramientas de evaluación
- ✚ Contenidos

⁷ Definición encontrada en Wikipedia

Se trata de herramientas que facilitan los procesos de aprendizaje donde hay mediatización del acto pedagógico, sustentada en soportes tecnológicos. La educación virtual, principalmente se dirige a los adultos, aunque hoy en día participan de ella, niños, jóvenes, y adultos-mayores.

Su objetivo intenta trascender a la idea de que la educación sólo se da en un momento de la vida. Para que sea eficaz requiere una gran motivación de parte del estudiante interesado.

Podemos concluir entonces de la anterior definición, que *la educación virtual es una forma de educación a distancia en la cual se utilizan herramientas tecnológicas para establecer la comunicación entre profesor- alumno y de esa manera saldar la brecha que pueda existir entre los dos.*

“La educación virtual puede concebirse entonces como una nueva modalidad de impartir educación, que hace uso de las TIC`s y que no es ni mejor, ni peor que la modalidad presencial, simplemente diferente⁸”.

IV. LA EDUCACIÓN VIRTUAL EN EL CIAT: ASPECTOS RELEVANTES

Con la incorporación de los avances tecnológicos en el campo de la educación, el CIAT ha superado las limitaciones que imponen el tiempo y la distancia para el cumplimiento de sus objetivos, dado que los beneficiarios potenciales del programa de capacitación son funcionarios de administraciones tributarias de 37 países de América, Europa y África. Un programa tan amplio en el área de capacitación no podría darse de manera exitosa en un contexto diferente al que ofrece la educación a distancia virtual.

De acuerdo a una encuesta elaborada por el Consejo Internacional de Educación Abierta y a Distancia para América Latina y el Caribe (entre mayo de 1999 y junio de 2003), existe mayor incidencia en el desarrollo de los programas a distancia en instituciones públicas (51%), seguido por las instituciones privadas (42%), mientras que las instituciones mixtas y otras categorías juntas representan el 7%. En atención al

⁸ Definición dada por el CES: (Centro de Estudios de Ciencias de la salud de Colombia). Menciona además que algunas de las características que diferencian a las TIC`s (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) de antiguos medios para la educación a distancia, son:

- Disponibilidad de las TIC`s en cualquier lugar.
- Se acomodan a los tiempos del estudiante.
- Eligen mayor responsabilidad del estudiante en su aprendizaje.
- Aumentan el tiempo de dedicación para las actividades académicas, evitando la limitación de horarios, desplazamientos y canales limitados de comunicación.
- Ofrecen alternativas para los diferentes ritmos de aprendizaje del estudiante o para diferentes niveles de profundidad dados por el docente.
- Desarrollan habilidades en el uso de la tecnología, brindando la posibilidad de acceso a información actualizada a través de Internet.
- Permiten generar verdaderos procesos de auto evaluación y diversas formas de evaluación, que convierten el proceso educativo en algo más dinámico, participativo e interactivo.⁸

nivel de formación, los resultados fueron de 64% para capacitación y especialización, 15% para formación de grado y de 21% para postgrados. La encuesta también reflejó el grado de formalidad que registra esta modalidad educativa, ya que del total de los programas relevados, el 42% otorgó un título.

Para las administraciones tributarias de la región la tendencia es igual. Dentro del sector público, éstas realizan un número significativo de actividades de capacitación con el uso de nuevas tecnologías, con lo que alcanzan una mayor cobertura a un menor costo. Este interés fundamenta la demanda por los productos de capacitación del CIAT. AATT de países como Argentina, Brasil, México, Perú, principalmente, le han apuntado a la capacitación virtual como un medio para el cumplimiento de sus objetivos en esta área.

Como se ha visto, el CIAT con el uso de una herramienta con las ventajas de la educación a distancia virtual, ha logrado que un amplio grupo de una población con necesidades particulares acceda al conocimiento. Esta gestión tiende al mejoramiento del desempeño del recurso humano, y por ende, al fortalecimiento de las propias administraciones tributarias.

La experiencia adquirida en poco menos de tres años de gestión permite afirmar que los objetivos de la formación a distancia son plenamente aplicables con cualquier estrategia de capacitación dirigida a un gran número de beneficiarios.

En definitiva, la modalidad democratiza el acceso a la educación, propicia el aprendizaje autónomo y ligado a la experiencia, permite una enseñanza innovadora y de calidad, fomenta la educación permanente y además, un factor de relativa importancia, es que todo lo anterior se obtiene a costos reducidos.

Un vistazo más profundo a la oferta de capacitación del CIAT obliga a destacar una característica de la educación a distancia, que ha resultado clave en su experiencia. Es precisamente el esquema de módulos independientes que se utiliza en este proceso, como se ha visto en el caso puntual del Diplomado en Tributación.

Este esquema ha facilitado la adecuación de la oferta de capacitación en materia tributaria a las necesidades reales de cada administración. Como hemos mencionado, los módulos pueden ser agregados o suprimidos de cualquier programa que se diseñe de acuerdo a la realidad institucional, inclusive el diseño de los Módulos Nacionales correspondientes. De igual manera, uno o varios de estos pueden conformar nuevos programas.

Otra característica es la especialización temática, que implica que de cada gran tema se van desprendiendo diferentes subtemas; es decir, lo que se denomina "temas especializados". La idea es que un módulo podría convertirse en otro curso especializado, para responder a la demanda específica de una administración tributaria.

La estrategia de especialización puede seguirse de esta manera para satisfacer necesidades puntuales que el entorno y los países demanden, dando así una respuesta oportuna e individualizada.

Las acciones de formación son elementos importantes de la estrategia de capacitación del CIAT para garantizar una contribución eficaz al mejoramiento de las administraciones tributarias de sus países miembros. A tal fin se utiliza un mecanismo que, de manera permanente, ajusta el contenido de los programas.

La experiencia del CIAT hace eco del reconocimiento que la UNESCO y el Banco Mundial le han conferido a la educación a distancia con la incorporación del avance tecnológico. En 1996 el Banco destacó que esta metodología es una forma eficaz de promoción de educación permanente para mejorar conocimientos; y la UNESCO ha reconocido que esta metodología ha venido a desplazar los modelos prevalecientes, con el potencial de promover un aprendizaje de por vida para todos.

➤ **La plataforma virtual del CIAT**

La Secretaría Ejecutiva inició a mediados del año 2004 sus cursos virtuales a través de la plataforma GI EDU la cual funcionará hasta mediados del año 2007.

Esta herramienta tecnológica representó el primer paso del Centro en el mundo de la educación virtual; sin embargo el incremento en la demanda de cursos y limitaciones de diversa índole, nos llevaron a implementar una nueva plataforma de fuente libre u “open source” a fin de asumir los nuevos retos que nos han sido impuestos.

Para decidir qué plataforma debería reemplazar la existente, el CIAT analizó las diversas opciones en el mercado tomando en consideración tres criterios básicos: Herramientas ofrecidas, Mantenimiento, y Costos.

En cuanto a las herramientas ofrecidas, como cualquier producto en el mercado, las múltiples opciones disponibles poseen todos los estándares mínimos que cualquier programa de esta índole debe ofrecer: Un módulo de administración, un módulo del tutor o profesor y uno del alumno. Asimismo, los programas de cada uno de ellos, cuentan con las herramientas de comunicación (mensajes, chats, foros, videos, etc.), de tutoría (tutoriales para diseño e inclusión de materiales pedagógicos, de evaluación y seguimiento al alumno), y de administración (matriculación, reportes, evaluación de actividades, etc.) indispensables para la implementación de cualquier programa e-learning.

Sin embargo, cuando se tomó la decisión de por cual programa optar, los siguientes dos factores mencionados fueron los determinantes: Costos y Mantenimiento.

Efectivamente, partiendo de la base de que las herramientas ofrecidas eran similares y las diferencias a este nivel eran más de “sofisticación” por llamarlo de alguna manera,

en que éstas se presentaban, los puntos claves a determinar eran los costos y la estrategia que quería seguir el Centro como organización a fin de desarrollar, consolidar y mantener su programa de e-learning.

Desde el comienzo del programa e-learning, el CIAT tuvo claro que la plataforma es un medio de los tantos para cubrir una demanda cada vez más creciente. Por ello debíamos utilizar una herramienta que se fuera ajustando a nuestras necesidades y presupuesto en forma gradual, para mejorar nuestro servicio e ir acumulando experiencia suficiente que nos permitiera retroalimentar a las AATT sobre los aspectos más relevantes al momento de optar por el desarrollo de un programa virtual.

Realizadas todas las consideraciones anteriores, optamos por una plataforma de fuente libre u “open source” como se mencionó antes, conocida en el mercado como “Moodle”. La misma nos brinda los estándares mínimos aludidos y la posibilidad de realizar los ajustes correspondientes a fin de atender a nuestros destinatarios en una forma óptima. Igualmente y teniendo en cuenta que contábamos con un equipo de especialistas informáticos que podrían realizar esos ajustes, nos dimos cuenta que debíamos asumir el reto obteniendo además como valor agregado una experiencia inigualable.

Al asumir el ajuste y mantenimiento de la plataforma, nuestros costos disminuyeron considerablemente. En promedio, la opción más económica del mercado nos costaba alrededor de U\$ 24,000 al año sin contar con los gastos adicionales por número de licencias utilizadas conforme al número de alumnos matriculados.

Si bien los programas que operan bajo licencia en el mercado son interesantes en la medida en que desarrollan las opciones conforme a los requerimientos del cliente, garantizan el mantenimiento y soporte técnico sobre los mismos, diseñan e incluyen el material pedagógico, administran los cursos y prestan sus servidores como depositarios del programa, liberando así a los RRHH y técnicos de las organizaciones de estas responsabilidades y permitiendo su trabajo en otras actividades; para el CIAT, era importante adquirir la experiencia y sobre todo mantener el control sobre los cursos que impartía.

Nos interesa, especialmente administrar los cursos y no perder el contacto directo con los funcionarios y poder ajustar la plataforma a las características y condiciones de los temas que impartimos así como de los destinatarios de los mismos.

Inicialmente, el esfuerzo ha sido importante en términos del tiempo dedicado por nuestros funcionarios a realizar los ajustes informáticos y al desarrollo, adaptación y ejecución de los contenidos y guías de acceso al curso. Sin embargo, estos esfuerzos irán siendo cada vez menores a medida que los procesos se hayan consolidado. Ello es coherente con una de las principales características de la formación virtual y es la posibilidad de que los cursos se lleven a cabo con un número reducido de personas que intervienen en la administración y soporte de los mismos.

➤ **El material pedagógico**

Como mencionamos antes, los materiales técnicos son elemento fundamental en el aprendizaje, ellos constituyen la esencia del mismo y alrededor de ellos actúan profesor y alumno.

En el caso de los cursos del CIAT, este material ha sido desarrollado por expertos en la materia, a través de la estructuración de los mismos en forma de Lecciones.

El aprendizaje por Lecciones le permite tanto al profesor como al estudiante llevar un mejor control del aprendizaje y de las actividades diseñadas para reforzarlo.

Hasta el momento, si bien el CIAT ha trabajado en diseñar excelentes contenidos técnicos los cuales son actualizados y mejorados a través de la retroalimentación que obtenemos de tutores y alumnos, debemos mejorar la presentación y edición de los mismos.

b. Los Cursos “on line”: El Curso en Tributación

➤ **Marco general**

Con base en la experiencia adquirida a lo largo de los casi tres años en que se ha desarrollado el Curso en Tributación (inicialmente Diplomado en Tributación), el CIAT ha visto la necesidad de establecer una estrategia para dar respuesta técnica, con amplia cobertura geográfica a las AATT de sus países miembros con menos oportunidades en términos financieros para acceder a dicho programa, aunque dando simultáneamente, la oportunidad de capacitarse a funcionarios de otras AATT con mayores posibilidades de acceso a dicha capacitación, bien sea por medios propios o a través del patrocinio de sus AATT.

El programa fue aprobado por el Consejo Directivo del CIAT en su reunión de Julio de 2006 en ciudad de Panamá. Los principales elementos en el diseño del proyecto, son:

- ✓ suministrar, a los funcionarios de las AATT de los países de América Latina y del Caribe, Europa y África, **conocimientos fundamentales generales**⁹ sobre los temas más relevantes de la tributación;
- ✓ Implementación de las versiones en inglés (2º semestre de 2007) y portugués (2008)

⁹ El objetivo del programa es el de brindar y nivelar en el personal de todas las Administraciones los conocimientos básicos necesarios para el correcto desarrollo de las funciones. Sin perjuicio de que el mismo está dirigido a profesionales y/o personal que ostente una idoneidad equivalente, no es la intención realizar un curso de especialización de postgrado. Se pretende, en cambio, complementar los conocimientos teóricos que servirán para desarrollar habilidades prácticas y, a través de las actividades – en particular los foros –, influir positivamente sobre la conducta de los funcionarios.

- ✓ Orientados a los funcionarios con licenciatura o sin ella pero con larga experiencia en la administración tributaria que, de acuerdo a las políticas, prioridades y estrategias de las AATT, deben o van a desarrollar labores técnicas en las áreas claves;
- ✓ El programa tendrá una duración de tres años: 2007 a 2009.
- ✓ Es un programa de amplia cobertura para los funcionarios de los 37 países miembros del CIAT. Se prevé la formación de 1200 funcionarios, distribuidos así:

AÑO	No Participantes Español	No Participantes Inglés	Total
1-2007	300	100	400
2-2008	300	100	400
3-2009	300	100	400
TOTAL	900	300	1200

- ✓ Aplicación del principio de solidaridad entre los países miembros. Es un programa subsidiado por éstos, en donde se han establecido 3 rangos, conforme a la renta per cápita de cada país, a fin de fijar la matrícula por Módulo del Curso.
- ✓ Se asignó un número de cupos máximo por país, según el tamaño de la administración tributaria.
- ✓ Se diseñó una estructura básica de funcionamiento, que abarcaría los niveles administrativo, académico y técnico del Curso. Esta estructura contempla en la parte académica, un Coordinador Temático que apoye a los Tutores del Curso en los contenidos técnicos del mismo, así como en las tareas y funciones que deben desarrollar e inclusive pueda ayudarlos a resolver alguna situación de tipo académico que se llegare a presentar.
- ✓ La necesidad de seleccionar un cuerpo de Tutores como parte fundamental en esta estructura.
- ✓ Finalmente, la existencia de una Coordinación General o administrativa del Curso así como de un soporte informático.

➤ Estructura

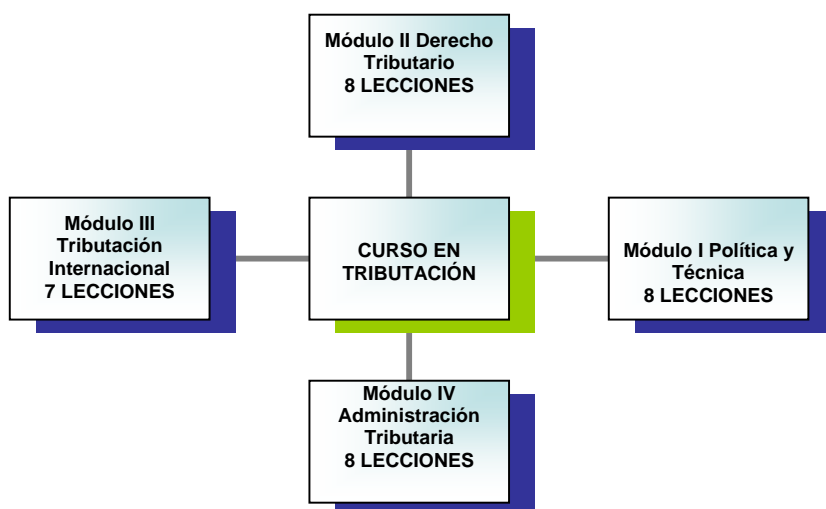
El Curso en Tributación está compuesto por 4 Módulos, a saber:

Módulo	Duración en semanas
Política y Técnica	10
Derecho Tributario	10
Tributación Internacional	8
Administración Tributaria	10
Total	38

El tiempo de duración señalado arriba para cada Módulo, contempla también la entrega del trabajo final del alumno y la evaluación del curso.

Cada Módulo está compuesto por Lecciones, como podemos ver en la siguiente figura:

Figura 1. Estructura del Curso en Tributación del CIAT



➤ Módulos y lecciones

Si bien los Módulos del Curso en Tributación pueden ser impartidos en forma independiente, han sido programados para desarrollarse en el siguiente orden: Módulo I Política y Técnica Tributaria; Módulo II Derecho Tributario; Módulo III Tributación Internacional y Módulo IV Administración Tributaria.

El orden de los Módulos ha sido determinado pensando en la necesidad del estudiante de conocer cómo funciona el sistema tributario y posteriormente abordar los temas relacionados con la aplicación del mismo.

Adicional a la definición de los objetivos consagrados en la Guía del alumno, los Módulos se dividen en Lecciones. Además prevén una evaluación final del Módulo, un trabajo individual a desarrollar por el alumno y la evaluación del Curso, por el alumno,

la que sirve a la Secretaría Ejecutiva de retroalimentación sobre los principales aspectos relacionados con el curso.

i. Como está estructurado el Curso:

Los cursos virtuales simulan la existencia de aulas o salones de clase tradicionales, pero a diferencia de aquellas que son físicas, en este caso son virtuales.

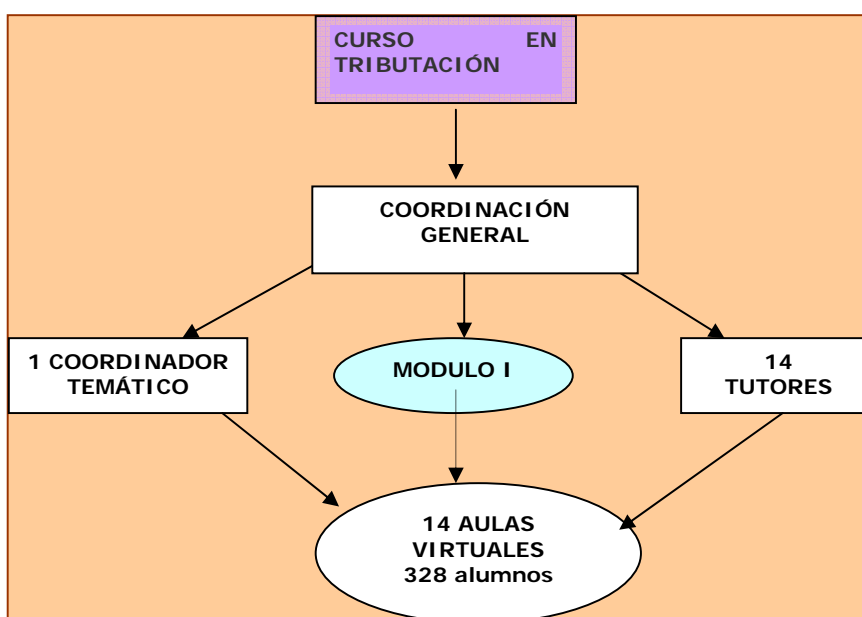
En la 1ª edición del curso en tributación, se inscribieron 328 funcionarios de AATT de Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay Perú, Portugal, República Dominicana, República Bolivariana de Venezuela y Uruguay.

Estos alumnos se distribuyeron en aulas o salones virtuales de máximo 27 estudiantes por curso. Cada aula o salón está a cargo de un Tutor. Los grupos se conformaron al azar; es decir, el mismo sistema realizó la selección.

Conforme a nuestra experiencia, consideramos que los grupos integrados por alumnos de varias nacionalidades tienen una mejor interacción y son más activos y receptivos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en algunos grupos hay mayor número de participantes de AATT como Bolivia, Perú, Ecuador, Chile y Costa Rica, principalmente, porque esos países solicitaron cupos adicionales a los distribuidos a cada país.

Conforme al número de alumnos seleccionados para el Curso y el número máximo establecido por aula, tenemos 14 tutores encargados de impartir los Módulos.

GRÁFICA ESTRUCTURA CURSO EN TRIBUTACIÓN



➤ **Roles o personas que intervienen en los cursos**

i. Coordinador Temático:

Su función principal es apoyar a los Tutores en los temas relacionados con los contenidos técnicos así como en las actividades programadas para los alumnos y en el seguimiento a las tareas que estos deben realizar a lo largo del curso.

La figura del Coordinador, fue concebida con base en la experiencia obtenida del Diplomado en Tributación ante la necesidad de establecer un mecanismo de coordinación entre alumnos, tutores y la administración del curso. Particularmente, el mismo debe apoyar a los tutores en el cumplimiento de sus labores académicas directamente relacionadas con el desarrollo de los contenidos.

Cabe resaltar, que la labor del Coordinador no debe interferir con la del Tutor. Asimismo, el apoyo técnico que brinda el Coordinador a nivel de contenidos, es una forma de garantizar la unidad de criterios en la información que se imparte a los alumnos, evitando al máximo situaciones que puedan dar origen a confusión o mala interpretación de los conceptos.

ii. El Alumno:

El alumno constituye el principal protagonista de cualquier actividad de capacitación. Cualquier acción que se lleve a cabo debe realizarse pensando en él.

Si bien parece fácil el abordar un curso en el que los contenidos, la organización y la estructura del mismo sean claros, al final las complejidades y situaciones disímiles, que se puedan presentar, pueden ser mayores a las que ordinariamente nos imaginamos.

Lo cierto es y la experiencia lo ha confirmado, que las condiciones varían de un alumno a otro y mucho más cuando son estudiantes provenientes de diferentes países.

El CIAT ha tratado al máximo de ir perfeccionando la información que se le comunica al alumno a fin de que éste tenga claro todo el procedimiento desde la inscripción en uno de nuestros cursos hasta el momento en que éste termina. (Guías para el alumno).

Sabemos que hoy en día la familiarización de las personas con el Internet y el uso de equipos informáticos es considerablemente mayor de lo que era hace 10 años. Sin embargo, lo anterior no significa que el dominio de una herramienta tecnológica sea igual en todos los casos y para todas las situaciones. Por ello, al inicio del Curso en Tributación, es decir como primera acción del Módulo I, los alumnos deben realizar un curso de prueba de corta duración a fin de conectarse con la plataforma utilizada y prever de antemano cualquier problema técnico o de conocimiento que pueda presentarse y que afecte su desempeño en el curso.

La correcta comprensión y manejo efectivo de la plataforma, contribuye significativamente al aprovechamiento del tiempo y del curso y por ende al éxito del mismo.

iii. El Tutor

El Tutor es el encargado de llevar a cabo las sesiones de orientación sobre los contenidos técnicos, al finalizar el estudio de una Lección.

En términos generales, el CIAT ha definido algunas tareas, las cuales consideramos son estratégicas en la relación y desarrollo del trabajo de nuestros tutores.

Para la Secretaría Ejecutiva es claro que el tutor es un facilitador y un representante de nuestra organización ante las instituciones y personas que participan en nuestros cursos que como sabemos, son en su gran mayoría funcionarios de las AATT de nuestros países miembros.

A través de la ejecución de las diferentes ediciones del Diplomado en Tributación, hemos constatado que muchos de los empleados de AATT que han participado en nuestros cursos, no conocían el CIAT o simplemente su referencia era muy remota. Sólo algunos de ellos realmente conocían el alcance de las tareas que desarrolla nuestra organización.

Esta conclusión, además de ser muy reveladora, también nos obliga a actuar pensando en que cada curso es una forma de acercar a nuestra gente a los servicios que brinda nuestra organización y al mismo tiempo, una vía para obtener importantes e interesantes planteamientos y opiniones de aquéllos que viven el día a día en temas relevantes y de actualidad.

También descubrimos, que quienes principalmente promovían nuestro Centro y canalizaban las valiosas opiniones de los alumnos, eran los Tutores. Ellos son una fuente de retroalimentación invaluable.

iv. Coordinación General:

La coordinación general del Curso y, por ende, de cada Módulo corresponde como mencionamos anteriormente, a la Gerencia de Investigación y Capacitación.

Comprende la gestión de todos los aspectos relacionados con la organización del Curso y actúa como apoyo cuando tutores o alumnos así lo requieran. Está dividida en dos grandes áreas:

- Administración
- Soporte técnico

Las principales funciones a cargo del área, son:

- Seleccionar alumnos
- Seleccionar y contratar los coordinadores temáticos y los tutores
- Diseñar y desarrollar los programas, guías y calendarios de los cursos.
- Elaborar, desarrollar y ejecutar el curso de formación de tutores
- Montar el curso en la plataforma virtual del CIAT
- Dar soporte y mantenimiento a la plataforma virtual
- Gestionar las solicitudes o requerimientos que realicen los alumnos y tutores.
- Mantener informadas a las AATT sobre el desempeño de los alumnos.
- Actualizar y mantener el registro académico de los alumnos
- Actualizar y mantener la base de datos de tutores
- Llevar los registros académicos y estadísticas de los alumnos y los cursos.

v. **Soporte Técnico:**

Anteriormente hicimos alusión a la importancia de la plataforma en la educación virtual. Es el vehículo de transporte o comunicación entre el conocimiento y el alumno.

El funcionamiento adecuado de esta herramienta y su manejo por parte del alumno son aspectos claves para el éxito de la capacitación.

Los anteriores son argumentos más que suficientes para entender que existe la necesidad de brindar, en forma permanente, apoyo tecnológico al estudiante y al tutor para que éstos puedan llevar a cabo su trabajo.

Es común que el conocimiento en temas informáticos sea limitado o el justo necesario para llevar cabo las tareas rutinarias que tenemos a cargo en la oficina o la casa. Sin embargo, estos conocimientos resultan insuficientes a la hora de resolver algunos temas posiblemente muy sencillos, pero que en manos inexpertas pueden representar una seria dificultad para realizar el trabajo que demanda el curso.

Por ello, la dedicación de una persona conocedora de los temas y particularmente de la plataforma, brinda tranquilidad a todos los actores en el momento de asumir las tareas.

El soporte informático permite al tutor concentrarse en los temas que le corresponden y al alumno entenderse con alguien especializado en los mismos. Es natural que el alumno tienda a preguntar todo al tutor; aún temas que no son de su especialidad lo cual distrae a éste de las tareas que le son inherentes.

En el CIAT dos personas asumen de manera intercalada esta función. Adicionalmente, se elaboró un manual del usuario el cual incluye preguntas frecuentes que ayuden a resolver los problemas rutinarios que regularmente se presentan.

vi. Otros elementos relevantes:

➤ Evaluación del alumno:

Los criterios y puntajes sobre los cuales se evalúa al alumno se han ido ajustando de acuerdo a lo observado en los cursos. Partimos de la base que debe haber una participación activa a través de los Foros o Chats; un trabajo de investigación y un examen final.

➤ Evaluación del curso

Uno de los aspectos que constituyen mayor valor agregado para el CIAT, es la retroalimentación tanto de los tutores como de los alumnos.

La opinión, observaciones, comentarios o ajustes propuestos por unos y otros es lo que ha hecho y hace que los textos y la organización de los Módulos mejoren cada día. Esta retroalimentación constituye la mejor herramienta para el logro de ese objetivo y sobre todo para mantener actualizados los contenidos.

La evaluación se ha previsto como una actividad del curso a realizar antes de que éste culmine. Ésta es realizada por los estudiantes con el fin de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados. Estos objetivos están dirigidos a medir aspectos relacionados con cuatro tópicos claves:

- a. El funcionamiento del campus virtual; Facilidad de acceso; simplicidad en el manejo de las opciones; confiabilidad
- b. el material de apoyo que le permitirá al alumno acceder a la plataforma y al material del módulo, incluyendo las diferentes tareas; (Claridad en los contenidos de la Guía del alumno y de la Guía de acceso al Campus Virtual, inclusión de los aspectos esenciales para comprender el funcionamiento del Campus Virtual y los menús que lo componen; utilidad del material: Lo considera apropiado y de gran ayuda; qué aspectos que considera importantes no se han incluido o no están lo suficientemente claros en el material.
- c. la facilidad de comprensión del material técnico objeto o materia del módulo (comprensión del contenido en general; todas las ideas y conceptos enunciados en el material son desarrollados en los contenidos; el lenguaje utilizado es claro o fácilmente comprensible.
- d. la capacidad del CIAT para administrar el módulo, incluyendo el soporte académico y el apoyo informático: Información sobre el desarrollo del módulo; solución de los problemas o inconvenientes planteados: administrativos, académicos e informáticos; calidad de las respuestas en la solución de problemas o inconvenientes: administrativos, académicos y/o informáticos.

Cada uno de estos cuatro aspectos permitirán conocer cuales son los puntos claves que se deben reforzar o aprovechar conforme a cada uno de los objetivos específicos propuestos para el curso.

c. La experiencia obtenida: lo que hemos hecho bien y lo que debemos mejorar

Los resultados que se han obtenido en los casi tres años de ejecución del programa (recordemos que éste inició en julio de 2004), son el mejor estímulo para continuar mejorándolo, ya que es un elemento de apoyo crucial para el desarrollo de nuestros países.

Actualmente, el CIAT desarrolla la 6ª edición del Diplomado en Tributación, orientado a hispano-parlantes y el cual consta como dijimos de 3 módulos (Política y Técnica Tributaria, Derecho Tributario y Tributación Internacional). La demanda es alta y su tendencia creciente pues sólo ingresa el 30% de las personas que solicitan matriculación debido a la imposibilidad que existía de atender mayor demanda.

Hasta el momento, han culminado el programa, funcionarios de 13 países miembros, a saber: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela y funcionarios del BID como parte de un programa de intercambio.

La gráfica No 1, muestra la participación por país en el Diplomado en Tributación a lo largo de las seis ediciones, aclarando que la 6ª edición se encuentra en ejecución actualmente. Cabe destacar que los países que registran el mayor número de participantes son, en su orden: Perú, Ecuador, Argentina, Colombia. Estos cuatro países representan el 73% de la matriculación total en los Módulos que llega a 863 alumnos. Debemos aclarar que si bien la anterior cifra expresa el número total de matrículas a lo largo de las ediciones, hay que tener en cuenta que ello no necesariamente equivale a igual número de funcionarios ya que como hemos mencionado en varias ocasiones, el Diplomado consta de tres Módulos lo cual en promedio nos indicaría que el número aproximado de funcionarios inscriptos ha sido de 288 aproximadamente.

Gráfico No 1

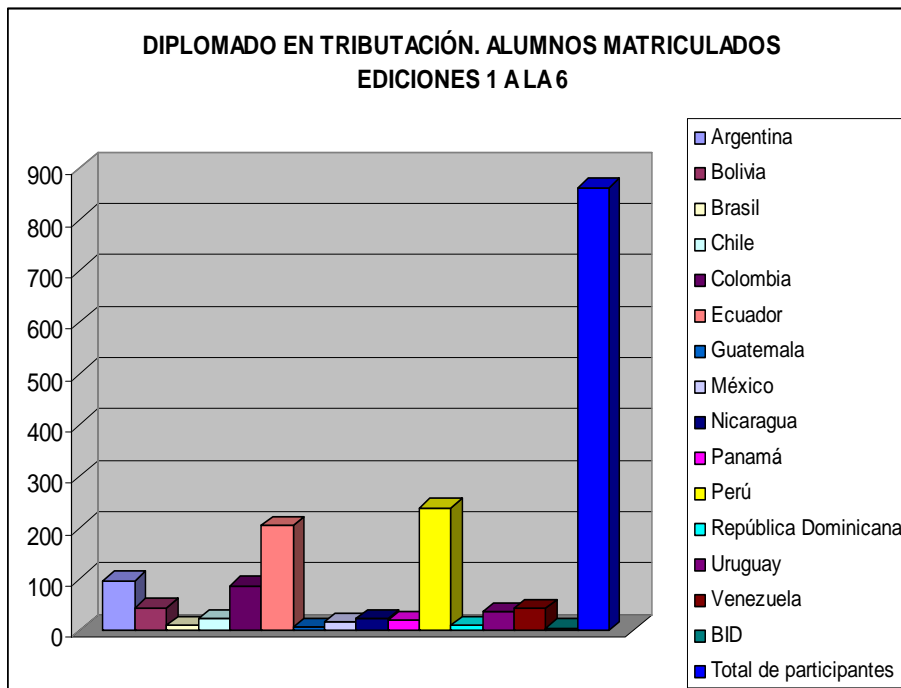
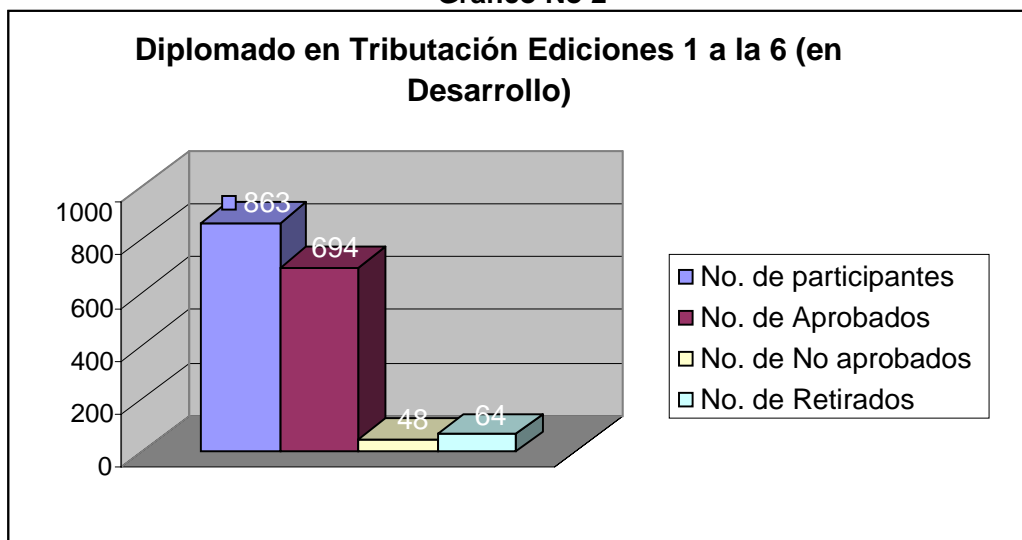


Gráfico No 2



Igualmente, en la gráfica No 2, se observa la evolución del Diplomado en términos de los resultados alcanzados: El 80,42% de los alumnos lo han culminado, es decir terminaron completaron satisfactoriamente los tres Módulos. Un 5,56% no lo aprobó y un 7,42% se retiró, es decir abandonó en alguno de los Módulos.

El porcentaje de aprobación es alto dentro de los estándares establecidos para esta modalidad de capacitación, ya que dada las características de la misma, en donde se exige un gran compromiso y responsabilidad por parte del alumno, el porcentaje normal de abandono es de alrededor del 53% de los alumnos que inician un curso.

En cuanto al Curso en Tributación – edición especial, hemos iniciado la primera edición y las expectativas son grandes. Tenemos hasta el momento ¹⁰300 alumnos activos, cursando el Módulo I y próximamente darán inicio al Módulo II. Este Curso estaba dirigido a todos los países de América Latina y el Caribe Hispano parlante así como Brasil. En cuanto a la participación por países en el Curso, de los 21 que hacen parte del programa, 17 respondieron y tienen funcionarios participando en el Curso.

Si bien los resultados nos indican que hemos progresado en muy poco tiempo en el desarrollo de nuestro programa de capacitación, también somos conscientes que vamos de menos a más de manera que nuestros usuarios siempre puedan ver innovación, mejoramiento y avance en lo que hacemos.

Finalmente, entendemos que la tributación es un tema dinámico, cuyos cambios son tan rápidos que dificultan la capacidad de ajuste de las AATT a los mismos. Igualmente, los contenidos deben ser actualizados, modificados o ajustados para que respondan a dichos cambios.

Asimismo debemos mejorar nuestra capacidad de respuesta en relación con la demanda. Por ello la plataforma EDUCIAT que estamos construyendo será una herramienta importante para apoyar dicha expansión.

Es importante seguir avanzando en la construcción, adaptación y ajuste de la plataforma a fin de mejorar los servicios que a través de ella brindamos, haciéndola cada vez más amigable para los usuarios e introduciendo las modificaciones necesarias que nuestros requerimientos y los de ellos demanden.

Debemos mejorar la presentación pedagógica de los textos para que sean más fáciles de comprender y leer como factor importante en la transmisión de ideas y conocimientos.

Es importante que adicionemos el Módulo de administración tributaria al Diplomado en Tributación como complemento para los alumnos que ya lo cursaron. Como sabemos, el Diplomado no incluía este Módulo aunque el Curso en Tributación si.

Finalmente, es importante que continuemos construyendo, alimentando y actualizando la Base de Datos de Tutores. Hasta el momento hemos logrado incorporar un número importante y hemos capacitado a 35 de ellos a través del curso de formación que hemos diseñado. Sin embargo, este número es insuficiente si pensamos en los desafíos próximos, especialmente en cuanto a los países angloparlantes se refiere.

¹⁰ La solicitud inicial de cupos fue de 328; sin embargo algunos no iniciaron el curso o solicitaron la baja.

d. ¿Hacia dónde vamos?

El programa de capacitación del CIAT y los proyectos que hoy lo integran representan un gran avance en relación a lo que la organización hacía hasta hace muy poco tiempo. Si bien la capacitación elearning ha sido un paso gigantesco en el alcance de objetivos más ambiciosos, debemos pensar en ir más allá.

Para ello, los Cursos en Tributación del CIAT han sido diseñados a través del sistema de Módulos, los cuales pueden ser impartidos de manera independiente o ensamblados en un gran curso. La adición de otros Módulos al Curso en Tributación, posiblemente den lugar en el futuro a un programa de Postgrado.

En cuanto a la necesidad de crear un programa de postgrado que otorgue título académico, ésta se puede analizar como alternativa siempre viable para el CIAT conforme a la política y necesidad que determine el Centro en base a los lineamientos y necesidades señaladas por sus países miembros. Sin embargo, dado que, hasta el momento, con excepción de los convenios que se han realizado con centros docentes reconocidos, sólo el CIAT certifica los Cursos impartidos, éste requerirá necesariamente, una alianza o convenio con un centro universitario que acredite la titulación.

Es necesario abrir las líneas de acceso al programa. La independencia y a la vez interrelación que existe entre los Módulos, permite que los funcionarios accedan a cualquiera de los tipos de actividades siempre y cuando reúnan las condiciones exigidas para cada uno de ellos. Por ejemplo escolaridad, conocimientos técnicos, puesto de trabajo desempeñado, etc., que permiten así el ingreso o acceso al programa.

En el futuro inmediato ya estamos trabajando en nuevos materiales y hemos traducido el Curso en Tributación al inglés, cuya primera edición empezará en agosto de 2007. Asimismo este año hemos programado iniciar la traducción al portugués para comenzar a mediados del año 2008 la primera edición en este idioma.

Debemos ampliar y diversificar nuestra agenda para responder a las necesidades actuales y principales de los países miembros. Para ello es importante lograr una efectiva coordinación interinstitucional y un mayor apoyo por parte de los países miembros en la definición, construcción y ejecución de dicha agenda, potenciando las ventajas del CIAT y apoyándonos y participando en aquéllas donde tenemos menos experiencia.

Finalmente, cabe resaltar los cursos programados para impartir bajo modalidad virtual, a saber: El Curso de Tributación de Entidades Financieras; la segunda edición del Curso especializado en Política y Técnica Tributarias, el cual tendrá como coordinador general a José Víctor Sevilla Segura; el curso sobre precios de transferencia, el Curso Especializado en Administración Tributaria y el curso en Gerencia Tributaria.

V. CONCLUSIONES

- El CIAT no es y no pretende ser una escuela de administración tributaria. Su tarea es complementar, a través de acciones específicas, los procesos de formación/capacitación que adelantan las AATT, no suplirlos. Estas acciones comprenden el diseño e implementación de cursos elearning, presenciales y el fortalecimiento de los centros de capacitación.
- La modalidad elearning se destaca como una de las herramientas que han facilitado la implementación del programa de capacitación del CIAT facilitando una mayor cobertura, optimización de recursos y reducción de costos.
- La participación como Tutores de los funcionarios de las AATT de los países miembros del CIAT ha facilitado el intercambio de experiencias y la adaptación y ajuste de los contenidos técnicos a los cambios y desafíos que se imponen continuamente a la tributación.
- Los resultados obtenidos en los casi tres años que lleva en ejecución el programa de capacitación elearning, especialmente el Diplomado en Tributación, han sido altamente satisfactorios. Sin embargo hay aspectos que deben mejorarse, entre ellos: capacidad de respuesta del CIAT acorde con los requerimientos y necesidades que el ambiente y las AATT demanden; presentación pedagógica de los contenidos técnicos, ampliación de la oferta de cursos; y ajuste de la plataforma informática a través de la cual se implementa el programa.
- Es imprescindible ampliar la oferta de cursos a los países de habla inglesa y portuguesa. En este sentido, la edición en inglés del Curso en tributación será un paso importante para avanzar en este objetivo.
- La adición de otros Módulos al Curso en Tributación, posiblemente den lugar en el futuro a un programa de Postgrado. Sin embargo deberán considerarse varios aspectos para que aquél pueda implementarse en forma óptima.
- Es necesario abrir las líneas de acceso al programa. La independencia y a la vez interrelación que existe entre los Módulos, permite que los funcionarios accedan a cualquiera de los tipos de actividades siempre y cuando reúnan las condiciones exigidas para cada uno de ellos. Por ello es importante definir como operarían tales condiciones y cuales serían los objetivos a conseguir a través de cada línea.
- Se debe ampliar y diversificar la agenda del programa de capacitación para responder a las necesidades actuales y principales de los países miembros. Para ello es importante lograr una efectiva coordinación interinstitucional y un mayor apoyo por parte de aquéllos en la definición, construcción y ejecución

de dicha agenda, potenciando las ventajas del CIAT y apoyándonos y participando en aquellas acciones donde tenemos menos experiencia.

- La retroalimentación constante es el medio más importante para mejorar la calidad de nuestros productos. Por ello la comunicación directa y permanente con los usuarios de los mismos, es el insumo para que ésta se de efectivamente.