

Aplicación de las herramientas de la innovación en el proceso de capacitación de los servidores públicos

Teresa Guglielmini Scolaro

Introducción

La administración pública se enfrenta a la necesidad de responder a la creciente exigencia creada por la cantidad y calidad de los servicios solicitados por la ciudadanía. Por ello se plantea la necesidad de construir una administración pública capaz de desarrollar estrategias que puedan enfrentar el desafío que plantea la dinámica de este contexto social. La capacitación resulta fundamental para la incorporación de formas más efectivas de adaptarse a los cambios y dar respuesta a los requerimientos cambiantes de la sociedad.

En este contexto, es necesario analizar en primer lugar el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en las transformaciones sociales y las posibilidades que estas ofrecen en el desarrollo de las competencias necesarias para adaptarse a los cambios cuando son incluidas en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Las TICs facilitan el acceso y la transferencia de la información y las posibilidades de construir nuevos conocimientos. Es entonces que las posibilidades de desarrollo y crecimiento de la sociedad están determinadas por la relación con la tecnología y el acceso a la información.

El uso generalizado de las TICs trae consigo cambios que alcanzan todos los ámbitos de la actividad humana. Por ejemplo, han modificado la organización y distribución del trabajo, la forma de aprender y de relacionarse con otras personas. Para poder acompañar y adaptarse a estos cambios es necesario promover una nueva forma de relacionarse con el saber, un saber que debe responder a la demanda de habilidades que requiere la sociedad actual. Desde este punto de vista, estamos ante una situación que hoy define en gran medida las posibilidades de inclusión o exclusión social. Esta situación exige abordar la discusión de las TICs como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje.

La época actual es testigo de la innovación educativa, mayormente a causa del desarrollo tecnológico imperante en la sociedad. Las técnicas de planificación y de diseño curricular siguen un modelo que es producto de los cambios sociales. El desarrollo tecnológico en informática y comunicaciones ha contribuido a la generación de múltiples innovaciones didácticas y metodológicas con una redefinición pedagógica.

Por tanto, en el siguiente análisis se presentan los diferentes ámbitos de la innovación desde las perspectivas del nuevo modelo pedagógico y las nuevas prácticas de la enseñanza y el aprendizaje y las posibilidades que ofrecen las TICs en el cambio de paradigma.

Por último, se presenta la experiencia innovadora de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) que ha permitido impulsar cursos y programas de capacitación con modalidad de aprendizaje electrónico, orientados a funcionarios públicos del país y de Iberoamérica. En esta parte de la exposición se presentan los factores que toda organización debe tener en cuenta en un plan de incorporación de las TICs en el diseño de entornos de aprendizaje electrónico.

1. Las transformaciones de la sociedad y las TICs¹

El avance tecnológico constituye un factor de riqueza y prosperidad de la sociedad, y los sectores más innovadores están vinculados a la tecnología. El acceso a la información y sus aplicaciones, lo que en gran medida depende de la educación, tiene un peso fundamental en el desarrollo de la sociedad.

Debido a la expansión de las TICs, las personas se encuentran inmersas en redes que proporcionan una creciente y abundante información, y gran parte del tiempo es dedicado a procesar información y a generar nuevos contenidos. Se abren oportunidades de creación e invención, con nuevas formas de trabajo, comercio, aprendizaje y comunicación, lo que contribuye a una creciente demanda culturalmente diferenciada.

Las redes de comunicación han contribuido en la transformación de las relaciones sociales y económicas de la sociedad contemporánea. Estos cambios han impactado en la organización y el funcionamiento de la sociedad.

La incorporación de la nueva tecnología acarrea cambios en las organizaciones, en las operaciones y funciones así como en el control y evaluación de ellas. Estas tecnologías influyen en procesos y actividades, en el manejo de la información, la comunicación, administración del tiempo y las funciones de gestión.

A su vez, las TICs permiten crear una organización con una comunicación más horizontal y un funcionamiento más flexible, lo que favorece la adaptación a los cambios del contexto.

Esta situación permite que el personal que usa la información encuentre soluciones novedosas y creativas para sus actividades. Es así que el saber hacer adquiere relevancia en el ámbito laboral y trasciende la formación académica tradicional.

Algunos de los cambios en las competencias de los trabajadores se relacionan con la automatización de procesos como consecuencia del ingreso de la tecnología. Se generan puestos de trabajo más calificados, con personal que analiza la información para la solución de problemas. Asimismo, la constante evolución de la tecnología aplicada al trabajo provoca una alta rotación laboral, razón por la cual la capacitación permanente es la única salida para que las personas puedan adaptarse a los cambios y mantenerse dentro del ámbito laboral y en una situación de inclusión social. A su vez, los cargos directivos requieren cierta experiencia para poder resolver los problemas, basándose en la experiencia acumulada y en el *saber hacer*, lo que redundará en una gestión más efectiva y eficiente.

En este marco, el acceso a la información, al conocimiento y a la educación constituye un factor que determina el desarrollo y la calidad de vida de una sociedad. Por lo tanto, la igualdad de oportunidades para el acceso a la tecnología, la información y producción de

¹Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC o bien NTIC para nuevas tecnologías de la información y de la comunicación) agrupan los elementos y las técnicas usados en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones. Información consultada el día 24 de julio de 2012, en http://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADas_de_la_informaci%C3%B3n_y_la_comunicaci%C3%B3n

conocimiento favorecen el desarrollo del capital humano², social y cultural de la sociedad.

Peter Drucker sostiene esta misma idea en la siguiente cita: “Si la cuestión es identificar el área de desarrollo con mayor productividad, la respuesta es el conocimiento. Esto significa, en primer lugar, asistencia educativa y, luego, la promoción de la tecnología de la información. Sin fortaleza en la base del sistema educativo, aumentar la productividad del conocimiento es casi imposible”³.

En la sociedad del conocimiento⁴, el aprendizaje permite adquirir las competencias y destrezas necesarias para la concreción de los objetivos propios y de la organización en la que se trabaja. En este contexto, las TICs ocupan un rol esencial, siendo al mismo tiempo origen y resultado de las transformaciones de la sociedad las que, adecuadamente utilizadas en el proceso de la educación, permiten innovar en la manera de enseñar y aprender.

2. Habilidades que requiere la función pública en el nuevo contexto social

El sector público no está ajeno a los cambios que se producen en la sociedad. Se evidencia un incremento en la cantidad y diversidad de los servicios solicitados, así como una mayor exigencia de calidad y agilidad demandada por los ciudadanos. En consecuencia, estos requerimientos exigen que el sector público modifique su modelo de gestión para estar a la altura de las circunstancias y ofrecer servicios con la calidad, eficacia, eficiencia y transparencia propias de la función pública.

La capacitación para el desarrollo de las capacidades de los funcionarios públicos, con el fortalecimiento de las destrezas, los conocimientos y los valores propios de la función contribuye a la modernización del Estado y al fortalecimiento de la gestión en la atención de las necesidades de la ciudadanía.

Para que el Estado pueda adaptarse a estos nuevos desafíos, el CLAD propone en sus

²Consultado en el Informe Mundial de la Unesco “Hacia la Sociedad del Conocimiento” en <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf> el 23 de julio de 2012. “La nueva valorización del “capital humano” induce a pensar que los modelos de desarrollo tradicionales –basados en la idea de que eran necesarios inmensos sacrificios para alcanzar el crecimiento al cabo de largo tiempo y a costa de desigualdades muy considerables, e incluso de un profundo autoritarismo– están siendo substituidos por modelos basados en el Conocimiento, la ayuda mutua y los servicios públicos. A este respecto, cabe preguntarse si la valorización del conocimiento no conduce a prever un nuevo modelo de desarrollo cooperativo –basado en la garantía de un determinado número de “bienes públicos” por parte de los poderes públicos– en el que el crecimiento ya no se considere como un fin en sí, sino solamente como un medio. Al dar al conocimiento v una accesibilidad inédita y al valorizar más el desarrollo de las capacidades de todos y cada uno, la revolución tecnológica podría facilitar una nueva definición de la causa final del desarrollo humano.”

³Drucker, Peter F., Conferencia en *Expomanagement*, Buenos Aires, 1999 (www.intermanagers.com.ar).

Citado en Castro Jorge et al. *El acceso de la Argentina a la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires, Catálogos, Fundación Bank Boston, 2002, pág. 74. Extraído del Curso en Formación en Tutoría Virtual en la OEA

⁴El Subdirector General de Información y Comunicación de la UNESCO, Abdul Waheed Khan escribió en 2003: “La sociedad de la información es la base de la sociedad del conocimiento. Sin embargo, el concepto ‘sociedad de la información’ se asocia a la idea de ‘innovación tecnológica’, mientras que el concepto ‘sociedad del conocimiento’ incluye una dimensión de transformación social, económica, política e institucional y una perspectiva más pluralista del desarrollo. Desde mi punto de vista, el concepto ‘sociedad del conocimiento’ es preferible al de ‘sociedad de la información’ porque refleja mejor la complejidad y dinamismo de los cambios (...) el conocimiento es importante no solamente para el crecimiento económico, sino también para el empoderamiento y desarrollo de todos los sectores sociales”. Extraído de “Etapas hacia las Sociedades del Conocimiento”, consultado el 22 de julio de 2012, en <http://www.unesco.org/uy/ci/publicaciones/EtapasHaciaLasSocConocimiento.pdf>.

cartas iberoamericanas lo que se da a conocer como la “Reforma Gerencial de la Administración”.

Esta propuesta de modelo gerencial se basa en el modelo de gestión del sector privado. Presenta un modelo de gestión más flexible, necesaria para responder más rápidamente a los cambios de la sociedad contemporánea. En este contexto, los niveles de conducción adquieren una mayor autonomía en la toma de decisiones, hecho que inevitablemente está ligado a la responsabilidad por los resultados de gestión esperados. La diferencia entre el sector público y el privado se encuentra en los objetivos; la principal responsabilidad de la gestión pública es responder en forma eficaz y eficiente, y sin ánimo de lucro, a los intereses públicos.

Los modelos de gestión que permiten acceder al nivel de eficacia y eficiencia de la gestión pública requieren de la calificación permanente de los recursos humanos para el logro de los fines del Estado y un modelo de organización del trabajo menos rígido que otorgue la autonomía necesaria para aportar soluciones a los problemas complejos de una sociedad cambiante.

La Carta Iberoamericana de la Función Pública adoptada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en el año 2003 considera que “para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Es decir, que se debe garantizar que los empleados públicos posean una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia”. (V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, 2003)

Entre los atributos enumerados, algunos definen los valores inherentes a la actitud de la función pública y otros se encuentran más relacionados con un modelo de gestión que potencia las capacidades de los trabajadores y una calificación y formación permanente que prepara los recursos humanos para un desempeño acorde con los tiempos que corren y con la responsabilidad propia de la función.

3. Desafíos de la educación ante los nuevos contextos

Esta época se encuentra precedida por la sociedad industrial en la que el objetivo era enseñar un estándar alineado con el modo de producción imperante para la producción masificada de los productos industriales. La educación debía preparar la fuerza de trabajo para una especialización y secuenciación de las tareas y distribución jerárquica de las funciones y posiciones. En la línea de producción, el control de las actividades era riguroso y sin espacio para la creatividad e iniciativa personal.

En la sociedad actual cambian las competencias, habilidades y conocimientos porque cambian los contenidos de las tareas a realizar, lo que impacta en la demanda y, por lo tanto, en los objetivos del sistema educativo, la formación profesional y la capacitación.

Debido a la abundante información que circula en la sociedad, los usuarios se encuentran ante la necesidad de: filtrar, discriminar, valorar y combinar las opciones que se presentan.

Por otro lado, las recombinaciones de información hacen que los cambios sean constantes.

En este contexto, el objetivo de la enseñanza es formar para seleccionar, evaluar, interpretar y clasificar la información disponible para usarla en forma apropiada según la circunstancias. Por lo tanto, los procesos cognitivos que están en juego son: la solución de problemas, la planificación, la creatividad y comprensión.

Lo que se valora en este nuevo contexto es la capacidad creativa y la capacidad de usar efectivamente el conocimiento. Las destrezas requeridas en el ámbito laboral de la sociedad actual podrían no ser adquiridas en una carrera profesional. El tipo de producción y utilización del conocimiento se aparta del modo académico, y se caracteriza por los siguientes rasgos: (Gibbons, 1997)

- El conocimiento es producido en el contexto de aplicación.
- Generalmente de carácter multidisciplinario, la solución final está más allá de cualquier disciplina individual.
- Es producto de las diversas habilidades que aporta la gente y está enriquecido por el uso de las redes de comunicación.

4. Estrategias educativas para atender los nuevos escenarios

Para que la educación represente un cambio cualitativo y responda en forma efectiva a los cambios mencionados debe ser concebida de acuerdo con las siguientes consideraciones:

- El objetivo debe ser el aprender a aprender⁵.
- El proceso de aprendizaje debe ser autónomo.
- Es necesario tomar distancia de la mera instrucción para tomar el camino de la construcción significativa del conocimiento y de la puesta en práctica en situaciones significativas, o sea, a través de prácticas auténticas vinculadas a la cotidianidad del participante y relevantes en su cultura.
- Se concibe la educación como un proceso permanente a lo largo de toda la vida.

Existen dos estrategias posibles y complementarias para dar respuesta a la necesidad de producir las competencias que la sociedad demanda: la educación permanente y el aprendizaje electrónico.(Brunner, 2008)

a. Educación permanente

Debido a la velocidad con la que se dan los cambios en nuestra época, el aprendizaje que nos permite comprender y actualizar nuestros conocimientos, para darles solución a los problemas que se presentan, debe darse en forma permanente. Ya no es posible aprender de una vez y para siempre; se requieren permanentes acciones de comprensión y actualización del conocimiento para poder acompañar los cambios.

⁵"la finalidad última de la intervención pedagógica es desarrollar en el alumno la capacidad de realizar aprendizajes significativos por sí solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias (aprender a aprender)" (Coll, 1988, p. 133)

Extraído de: Enfoques de enseñanza

Frida Díaz BarrigaINTRODUCCIÓN: ¿QUÉ SIGNIFICA APRENDER A APRENDER? Consultado el 25/7/12 en http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=significado%20de%20aprender%20a%20aprender&source=web&cd=5&ved=0CGgQFjAE&url=http%3A%2F%2Fipes.anep.edu.uy%2Fdocumentos%2Fcurso_dir_07%2Fmodulo2%2Fmateriales%2Fdidactica%2Fenfoques.pdf&ei=pp8RUO_ZNYa69QTDpYDQCQ&usg=AFQjCNEFrC40fNkZLgdwH3qhW8VudHpLRg

Para que tenga cabida la formación permanente, a lo largo de toda la vida, es necesario que las personas accedan a los conocimientos y destrezas independientemente de la edad. Para ello, los adultos deben sentir la necesidad de seguir formándose; por ejemplo, motivados por la demanda creciente de las capacidades personales, por la necesidad de desarrollo personal y para tener autonomía para aprender. Esta perspectiva permite que las personas se adapten a los cambios que se dan en la sociedad. Se orienta al objetivo del desarrollo personal y, por tanto, a la cohesión e inclusión social; y en consecuencia, al fortalecimiento de los valores democráticos.

El aprendizaje a lo largo de toda la vida y el aprendizaje no formal, el que se desarrolla en el lugar de trabajo o a través de actividades generadas por grupos y organizaciones de la sociedad, ocupa un lugar más destacado en la formación laboral. (Falivene, Gurmendi, Silva, 2003) Solo mediante la formación permanente es posible que se actualicen las competencias de los funcionarios públicos, lo que es necesario para dar respuesta a las demandas de una sociedad que está en permanente cambio.

En tal sentido, las TICs son un recurso que, adecuadamente utilizado, permite optimizar las posibilidades de atender la demanda de formación permanente y contribuir, con programas diseñados a medida, la actualización de las calificaciones del personal de aquellas organizaciones expuestas a cambios en sus estructuras y en sus procesos.

b. Respuesta del aprendizaje electrónico (e-learning)⁶

La propagación de la tecnología ha facilitado la comunicación inmediata, la accesibilidad para participar en instancias de formación. El aprendizaje ya no depende de cuestiones vinculadas al lugar, al horario o a la edad. En virtud de los entornos virtuales de aprendizaje, es posible generalizar la propuesta educativa para llegar de manera accesible, de modo tal que los participantes sigan los cursos de acuerdo con sus necesidades, capacidades y posibilidades y que esta opción les permita avanzar en su desarrollo profesional.

Dado que generalmente los recursos tienden a estar concentrados en las ciudades con mayor densidad de población, es ineludible recurrir a las TICs como recurso porque dispone de las condiciones tecnológicas que permiten crear espacios virtuales de aprendizaje para que toda la sociedad pueda acceder al conocimiento en igualdad de condiciones.

Existe un grupo dentro de una franja etaria más vulnerable ante el rápido crecimiento y desarrollo de las TICs porque las competencias que los sostenían en el circuito productivo han cambiado por el ingreso a la sociedad del conocimiento. El nuevo riesgo de exclusión social y cultural por dificultades de acceso y apropiación de las TICs, solo puede ser atenuado recurriendo a una dimensión estratégica de política social como es la educación.

En este sentido, el aprendizaje electrónico ofrece oportunidades de inclusión social y cultural. El espacio creado para que tenga lugar el aprendizaje electrónico en entornos virtuales, el

⁶Se denomina aprendizaje electrónico, conocido también por el anglicismo e-learning, a la educación a distancia completamente virtualizada a través de los nuevos canales electrónicos (las nuevas redes de comunicación, en especial Internet), utilizando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto (correo electrónico, páginas web, foros de discusión, mensajería instantánea, plataformas de formación que aúnan varios de los anteriores ejemplos de aplicaciones, etc.) como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Consultado el 26 de julio de 2012 en: http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_electr%C3%B3nico.

aula virtual, permite acceder a lecciones interactivas, documentos que pueden ser descargados, actividades autoevaluadas, dinámicas que simulan situaciones reales, espacios para el intercambio con otros participantes y la orientación de un tutor o facilitador.

En este contexto, la inclusión de las TICs en la construcción de entornos de aprendizaje electrónico permite impulsar la reforma para la actualización de las competencias de las personas que demandan una capacitación, formación profesional y laboral. Para ello es indispensable que los contenidos y las actividades que se desarrollan en el aula estén sujetos a un procesamiento pedagógico que facilite la co-construcción del aprendizaje⁷.

Las actividades pueden incluir problemas que plantean opciones para ser resueltas en forma individual, grupal o colaborativa con la retroalimentación de los tutores acerca de los avances en el aprendizaje. A su vez, las herramientas disponibles permiten una comunicación que puede ser sincrónica o asincrónica y la interacción entre los participantes y el docente.

La tecnología de la comunicación foro, chat, videoconferencias puesta al servicio de la educación constituye una herramienta útil en la producción de conocimiento a partir de la interacción con la información y espacios de comunicación e integración social y el intercambio de experiencias significativas que se enriquecen con la dinámica participativa.

En espacios en los que el aprendizaje se desarrolla en entornos virtuales, es necesario adoptar estilos y prácticas pedagógicas que permitan el desarrollo de ciertos procesos cognitivos. El tutor desde su rol de mediador es fundamental para vincular a los estudiantes con el conocimiento por adquirir. Por otra parte, las tareas y actividades deben generar en el estudiante el conflicto cognitivo necesario para abrir una ventana a nuevos conocimientos.

Para que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolle con éxito dentro del espacio del aula virtual es necesario que los estudiantes puedan autogestionar su experiencia de aprendizaje. La comunicación presencial es reemplazada por la escrita, la retroalimentación del tutor es fundamental para motivar, guiar y evaluar a los participantes en sus avances así como reforzar las relaciones interpersonales.

La experiencia educativa debe transcurrir con respeto por los diferentes puntos de vista, los valores de equidad y democracia. Todo ello es imprescindible para que los destinatarios de la formación sean capaces de producir los cambios necesarios para la mejora de la sociedad en la cual viven.

Teoría pedagógica subyacente

Uno de los principales desafíos de un proceso de enseñanza y aprendizaje es enseñar a los alumnos a que se vuelvan autónomos y capaces de aprender a aprender. Para ello, es imprescindible que al cabo de la instancia de capacitación se adquieran herramientas que sirvan para enfrentar nuevas situaciones de aprendizaje y que estas sean útiles para diversas realidades.

⁷El principio de co-construcción, hace referencia a la significación que tiene el hecho de compartir objetivos cognitivos comunes y que el resultado alcanzado no sea la simple yuxtaposición de información sino su elaboración, reformulación y construcción conjunta entre los participantes.-Crook, 1998.

La teoría constructivista del aprendizaje orienta en el logro de los objetivos antes mencionados y permite identificar los aspectos que participan en el proceso de aprendizaje que deben ser tenidos en cuenta en el diseño del plan e trabajo de la capacitación, así como en la evaluación del proceso de aprendizaje.

Esta teoría sostiene que los participantes construyen conocimiento cuando los contenidos crean la necesidad de elegir, organizar y aplicar la información procesada para establecer relaciones entre la información nueva con los conocimientos e ideas previas. En este sentido, el participante aprende un contenido cuando le atribuye un significado.

El andamiaje del tutor crea las condiciones para que se desplieguen las actividades de construcción de conocimiento del participante y, a su vez, guía y orienta los procesos de construcción del alumno dentro del colectivo de los participantes.

Es mediante el aprendizaje significativo que el alumno construye significados que enriquecen su conocimiento. Para ello, el proceso de aprendizaje tiene que contar con contenidos que estimulen la comprensión, reflexión y el análisis crítico, y con actividades que propongan la aplicación funcional en situaciones significativas para el alumno.

Es fundamental crear en el participante un “conflicto cognitivo” a partir de la propuesta de situaciones problematizadoras que abran un espacio para la creatividad, la reflexión, el análisis y que motiven a encontrar activamente soluciones a los problemas planteados.

En este sentido es que los contenidos y las actividades tienen que propiciar un aprendizaje significativo, el que se aparta del aprendizaje repetitivo, ya que promueve el procesamiento activo de la información por aprender.

En entornos virtuales de aprendizaje electrónico generalmente la comunicación es asincrónica, por lo que los contenidos deben ser presentados de forma tal que el participante pueda construir su conocimiento en forma autosuficiente. Para ello es fundamental presentar los contenidos con una secuencia lógica, invitando al participante a que relacione los conceptos en forma secuencial y presentando preguntas heurísticas que provoquen el cuestionamiento y la necesidad de interpretar la información para encontrar respuestas.

Existen actividades que favorecen el contacto con la realidad del participante y que facilitan la transferencia del conocimiento. Por ejemplo, actividades que proponen relacionar los temas analizados con la actividad profesional del participante. Otra alternativa consiste en proponer la elaboración de trabajos que puedan tener una inserción en el ámbito laboral del participante.

El enfoque pedagógico elegido orienta el procesamiento pedagógico de los contenidos, la función del docente, el uso de las herramientas utilizadas para la comunicación y el tipo de actividades propuestas para el desarrollo del curso.

A partir de estas pautas es posible identificar una serie de principios que se desprenden de la teoría del aprendizaje significativo, que son utilizados a la hora de elaborar el plan de trabajo de los cursos: (Díaz, 2003)

- El aprendizaje se facilita cuando se activan los conocimientos y experiencias previas que posee el participante, para asociarlos con los nuevos por aprender.

- Los contenidos que se aprenden en forma significativa son más estables a lo largo del tiempo y permiten la transferencia de lo aprendido a situaciones nuevas por resolver. Desde esta perspectiva, el proceso de enseñanza debe estar orientado por prácticas cotidianas, significativas y contextualizadas en la vida real.

5. La experiencia de la ENAP

En el año 2010 la ENAP lanza su Portal Educativo a fin de fortalecer el proceso capacitación de los funcionarios públicos. Mediante la implantación del portal, la incorporación de las TICs ha permitido innovar en la modalidad del proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en entornos virtuales. Esta modalidad daría acceso a la capacitación de todos los funcionarios públicos del país sin restricciones geográficas y con un mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos disponibles.

Desde entonces se han venido incorporando nuevos cursos y docentes en forma progresiva, pasando prácticamente la totalidad de la oferta de cursos presenciales a la modalidad de aprendizaje electrónico.

En el transcurso de este tiempo se ha conformado un equipo de trabajo que en la actualidad cuenta con una experiencia de dos años en la planificación, el diseño y el desarrollo de cursos. Las enseñanzas aprendidas permiten en esta oportunidad reflexionar en los factores que han permitido recorrer este camino e implementar en forma exitosa la actual oferta de cursos y programas de formación.

Solo es posible innovar incorporando las TICs en la educación si se contemplan en forma integral todas las condiciones organizativas que hacen viable el cambio.

Dentro de estas cuestiones organizativas se identifican las siguientes:

- **Perspectiva Política:** Es necesario contar con un objetivo estratégico que le da sentido al plan y orienta la planificación de las acciones. En primer lugar, la tarea de innovar requiere tener claro qué innovar, cómo y por qué.

El desarrollo del Portal Educativo de la ENAP ha sido impulsado con la convicción y el reconocimiento de su rol fundamental en el acceso democrático a la capacitación de los funcionarios públicos. La tecnología de la información y de la comunicación es utilizada como un medio que permite tender puentes entre los funcionarios públicos del país y de la región llevando una capacitación de calidad, con un verdadero sentido de equidad e igualdad de oportunidades para todos. Es la llave para transformar las organizaciones del Estado y lograr una mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios a la ciudadanía.

- **Perspectiva Humana:** Para que la innovación sea relevante y sostenible deben producirse cambios significativos en las prácticas de los sujetos involucrados:

- Nuevas actividades con nuevos métodos.
- Nuevas estructuras y formas organizacionales.
- Modificaciones en valores, conductas y actitudes.
- Nuevos roles y relaciones entre los individuos.

Para que el proyecto sea sostenible es indispensable contar con personal calificado y con una actitud de los docentes facilitadora del cambio en las prácticas educativas. Es fundamental que exista voluntad y consenso dentro del equipo de trabajo para lograr una producción educativa más cercana al mundo real y centrada en quienes participan de esta experiencia.

Los docentes tienen que recibir una formación que les permita aprovechar al máximo las TICs en el trabajo de sus respectivas disciplinas y apropiarse de las prácticas que permiten mediar procesos de enseñanza y aprendizaje en entornos virtuales.

La experiencia acumulada ha permitido que se constituya una red de expertos, que permite el desarrollo de una cultura de intercambio de conocimientos, prácticas y recursos. Los docentes de la ENAP están expandiendo su línea de influencia y han llegado en varios casos a reproducir esta experiencia en otros centros de formación.

- **Perspectiva Estructural:** El cambio modifica los roles y las relaciones, creando al principio cierta incertidumbre. Es conveniente crear equipos de trabajo que permitan resolver los conflictos y las dificultades que puedan surgir durante la implementación del cambio.

Es importante tener en cuenta que los cambios pueden ser percibidos, en alguna medida, como una amenaza y un cuestionamiento al estado de situación actual. Para hacer viable el cambio es necesario involucrar a los diferentes actores, considerando sus críticas, diferencias y puntos de vista que pueden enriquecer el proceso y generar confianza.

En este proceso es fundamental la figura del director. No se trata de que sea un experto en tecnología, pero sí que esté comprometido con los objetivos y que pueda mejorar las condiciones de trabajo del equipo y brindar los recursos con la agilidad que el proyecto necesita.

Es imprescindible contar con un equipo interdisciplinario -expertos en contenidos, tutores, técnicos, administrativos, diseñadores, pedagogos- que puedan autogestionarse y que, al mismo tiempo, puedan integrarse para trabajar en forma colaborativa.

Modelo pedagógico que subyace en el diseño de los cursos

El modelo pedagógico utilizado para el plan de trabajo de los cursos de la plataforma educativa de la ENAP se apoya en el enfoque constructivista del aprendizaje basado en la idea de promover una formación y desarrollo profesional en el marco del contexto laboral, social y cultural del participante y que los resultados trasciendan más allá del aula.

El modelo utilizado para el diseño de los cursos busca que el participante adquiera habilidades que le permitan aplicar en su área de trabajo los conocimientos, destrezas y valores adquiridos a través de la interacción, el aprendizaje flexible y el fortalecimiento de las aptitudes para el trabajo en equipo, la disposición al diálogo e intercambio de opiniones, la visión crítica, así como autonomía en la práctica y toma de decisiones en la organización en la que está inserto.

Sin duda, para que las acciones de capacitación promuevan una actitud y comportamiento adecuados a las circunstancias de la función pública, es necesario atender las generalidades

de los funcionarios públicos y, además, contemplar la realidad del organismo, tanto en los aspectos internos presentes en la institución como en los específicos de su relacionamiento con el contexto.

Con este objetivo, al inicio de cada curso se proponen actividades de socialización que permiten conocer a los participantes y su entorno para ofrecerle a cada uno oportunidades que promuevan la apropiación de los contenidos y su aplicación a situaciones cotidianas.

Del mismo modo, como los cursos están orientados a que el participante conozca y modifique las prácticas organizacionales para la mejora de la gestión, se crean actividades y espacios participativos basados en el estudio de casos y propuesta de soluciones.

Otro elemento fundamental es la función de mediación a cargo del tutor encargado de interactuar entre los contenidos y los participantes priorizando la construcción del conocimiento en un entorno de trabajo colaborativo. Con este propósito se presentan actividades grupales en las que los participantes se organizan para responder, a partir del consenso, la consigna presentada.

Esta práctica permite que el conocimiento sea transferido a las organizaciones que participan en el proceso de formación, generándose competencias colectivas que hacen posible la mejora continua y sostenible de las organizaciones.

Oferta de cursos con modalidad de aprendizaje electrónico

La oferta de cursos propone dar respuesta a la necesidad de fortalecer técnicamente a los funcionarios que progresivamente deben asumir y desarrollar nuevas competencias dentro del marco de la reforma del Estado y que estén en mejores condiciones para favorecer un cambio cualitativo sustancial a partir del desempeño de sus tareas.

La oferta de cursos comprende:

- Capacitación para niveles operativos
- Programa de Dirección Media

Capacitación para niveles operativos

- **Formación para el fortalecimiento de las prácticas administrativas:**

Se ofrecen diversos cursos para el desarrollo y fortalecimiento de las prácticas administrativas en la Administración Central.

Los cursos que apoyan el desempeño de los funcionarios que realizan tareas administrativas proveen las herramientas necesarias para el desarrollo de las tareas y un espacio para el intercambio de experiencias que, al ser compartidas, le aportan al participante una visión de las prácticas y la realidad de las organizaciones del Estado, así como la oportunidad de reflexionar acerca del papel que desempeña su tarea en el contexto de una cadena de alto valor. Esta articulación de elementos del modelo pedagógico y de contenidos relevantes y significativos permite dignificar y enriquecer la tarea del servidor público.

- **Capacitación Introductoria a la Administración Pública**

Esta instancia de capacitación está orientada a los nuevos ingresos a la Administración Pública con el objetivo de transitar por una inducción que permita conocer la estructura del Estado y la normativa que regula la relación funcional, el procedimiento administrativo y el sistema de compras estatales y valorar la importancia de ser un servidor público y trabajar con criterios éticos y de transparencia en la gestión estatal.

Programa de Dirección Media

El programa de formación de directores públicos de nivel medio promueve en el participante que se valore el papel como servidor público, que se comprenda la necesidad de transformar las organizaciones y se desarrolle una actitud favorable al cambio hacia una cultura de servicio a la ciudadanía, y que se desarrollen destrezas que permitan programar y coordinar actividades y el control de sus resultados, con conocimiento de la realidad social en la que se está inmerso.

Este nivel jerárquico se sustenta en la conducción de equipos hacia el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, por lo cual se incorporan conocimientos, metodología y herramientas como soporte para el desempeño esperado, propio de la función.

Durante el curso se presentan casos de análisis, así como se organizan foros de debate que permiten crear una instancia de diálogo y reflexión entre los funcionarios con responsabilidad en la estructura del Estado. Estos espacios hacen posible, por medio del intercambio participativo, identificar, en cada institución, similitudes y diferencias en los problemas y en las soluciones en la temática abordada. Es una oportunidad para promover una modalidad de práctica colaborativa con el objetivo de analizar situaciones de la vida real de las organizaciones públicas.

Conclusiones

La ciudadanía demanda una mayor cantidad y calidad de los servicios, y eso plantea la exigencia de que los funcionarios públicos estén más preparados para contar con una mayor autonomía que les permita resolver problemas y, además, tener la capacidad para asumir más de una función al mismo tiempo, situación que requiere una calificación específica aplicada al ámbito laboral.

La tecnología en general y el acceso a la información y a la comunicación forman parte de la sociedad actual y representan el punto de partida desde donde hay que pensar qué hacer desde la capacitación para que la tecnología pueda utilizarse para la mejora de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje del funcionario público.

La inclusión de las TICs en los procesos de enseñanza y aprendizaje tiene que apuntar a fortalecer las competencias que demanda la sociedad actual mediante la creación de espacios que impliquen al estudiante en la construcción de su propio aprendizaje, conforme a un modelo que jerarquiza: el desempeño reflexivo y la actitud crítica en contraposición con la actitud pasiva; el aprendizaje colaborativo y la co-construcción del aprendizaje en contraposición al aprendizaje individualista.

En este sentido, las TICs tienen como característica principal el hecho de: posibilitar la innovación, interactividad, creatividad, accesibilidad, el dinamismo y trabajo colaborativo. Ellas constituyen medios de comunicación y adquisición de información de toda índole, a los cuales las personas pueden acceder por sus propios medios.

Para que las TICs puedan ser utilizadas como un recurso eficaz a la hora de innovar en la educación, es necesario que exista una planificación acerca de su incorporación, dependiente de objetivos estratégicos que determinarán el alcance de la innovación, y de cómo se prepara el ámbito organizativo y a los docentes para una adecuada y eficaz incorporación. La integración de las TICs se realiza con la incorporación de novedades que producen cambios en el modelo pedagógico en forma progresiva. Los factores identificados que deben ser considerados en el desarrollo de un plan de incorporación de aprendizaje electrónico son: la gestión y planificación, el desarrollo profesional de los docentes, la cultura en materia de TICs, el uso pedagógico de las TICs, el desarrollo curricular.

El desarrollo de los cursos con modalidad de aprendizaje electrónico en el Portal Educativo de la ENAP tiene el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad del desempeño de las instituciones públicas mediante la capacitación profesional de los funcionarios y, a través de ellos, llevar los beneficios a la sociedad cooperando con el proceso de transformación del Estado en beneficio de los ciudadanos.

El uso de la tecnología de la información y la comunicación en la modalidad de aprendizaje electrónico favorece la capacitación de sectores más amplios de los funcionarios públicos al abatir las restricciones geográficas, contemplar la disponibilidad de tiempo para estudiar y permitir el acceso sin límite de edad.

No es suficiente con crear aulas virtuales para el aprendizaje electrónico; además, es necesario capacitar a los docentes para que sean capaces de fortalecer sus prácticas pedagógicas y de actualizar el currículo para integrar las TICs en el desarrollo de las nuevas competencias.

Esta propuesta abre una oportunidad para que el docente se profile con un rol más orientador, capaz de estructurar experiencias de aprendizaje más allá del aula e incorporar diversas opciones que se van recreando de acuerdo con el contexto del estudiante y en virtud de la co-construcción del conocimiento.

A la hora de diseñar los cursos se proponen alternativas de trabajo pedagógico con apoyo en las características propias de las TICs, las que habilitan nuevas formas de relación con los objetos de conocimiento y entornos virtuales de interacción. Además, promueven la autonomía, la construcción colaborativa del conocimiento, la producción compartida, la posibilidad de trasladar lo aprendido a situaciones cotidianas y el desarrollo de la capacidad de aprendizaje permanente.

Bibliografía

- Brunner, José Joaquín** (2008) “¿Una sociedad movilizada hacia las TIC? - Ponencias del Seminario internacional Cómo las TIC transforman las escuelas” Consultado el 25 de julio de 2012, en http://www.unicef.org/argentina/spanish/IPE_Tic_06.pdf
- Brunner, José Joaquín** (2005) “LA EDUCACIÓN AL ENCUENTRO DE LAS NUEVAS

- TECNOLOGÍAS” Consultado el 27 de julio de 2012, en http://archivos.brunner.cl/jjbrunner/archivos/JJ_IPE_BA_4.pdf
- Díaz, Frida** (2003) Enfoques de Enseñanza. Consultado el 25 de julio de 2012, en http://ipes.anep.edu.uy/documentos/curso_dir_07/modulo2/materiales/didactica/enfoques.pdf
- Falivene, Graciela; Gurmendi, María del Lujan; Silva, Graciela María.** (2003). El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas: El caso del Sistema de Información Universitaria (SIU). Consultado el 28 de julio de 2012 en <http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=falivene%20articulaci%C3%B3n%20>
- Gibbons, Michael; Limoges, Camille; Nowotny, Helga; Schwartzman, Simon; Scott, Peter; Trow, Martin** (1997) *La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona, Pomares – Corredor.
- Lugo, María Teresa** (2006) *Estado del arte y orientaciones estratégicas para la definición de políticas educativas en el sector. La integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en los Sistemas Educativos*. Buenos Aires, IPE-UNESCO Sede Regional
- RodriguezGustá, A** (2008) *Innovación productiva e inclusión social: ¿Caminos que no se interceptan?, La tecnología como herramienta de inclusión social* Separata INNOTEC N° 3- 2008 Consultado el 24 de julio de 2012 en http://Latu21.latu.org.uy/es/docs/Innotec_Separata_3.pdf
- CLAD. Una Nueva Gestión Pública para América Latina, Consultado el 28 de julio de 2012 en, <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una-nueva-gestion-publica-para-america-latina/view>
- CLAD. Carta Iberoamericana de la Función Pública Aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003 Respaldada por la XIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Resolución N° 11 de la “Declaración de Santa Cruz de la Sierra”) Bolivia, 14-15 de noviembre de 2003

Reseña Biográfica

Teresa Guglielmini

Egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad de la República del Uruguay (Plan EUP). Posgraduada en Pensar la pedagogía en el contexto tecnológico (FLACSO). Especialista en Marketing de Servicios (IATA). Coordinadora de la Plataforma Educativa de la ENAP. Tutora en entornos virtuales de aprendizaje electrónico (OEA). En el ámbito privado, es docente y consultora para los programas de formación y acreditación dirigidos a la industria del turismo y la aeronáutica a nivel mundial.