

Panel "Articulación entre la formación de funcionarios y las políticas de modernización: diseños y experiencias en un contexto de crisis"

Reformas de las políticas de formación directiva para el fortalecimiento institucional en contextos de crisis: aprendizajes realizados

Graciela Mónica Falivene

1-Introducción

Durante Febrero de 2002 el INAP tuvo que enfrentar el desafío de encarar un tipo de formación que permitiese generar estrategias para enfrentar la crisis. Para ello contó con las conclusiones elaboradas por la Mesa del Diálogo¹. En ese marco, el Director Nacional del INAP convocó a una serie de talleres internos en los que se debatió sobre el rol que le correspondía al INAP y las estrategias que le permitirían cumplir el objetivo de mejorar la respuesta de los organismos públicos a las necesidades de la población y establecer las reglas de funcionamiento que desplegaran el potencial de articulación del Instituto como órgano rector de la capacitación.

La crisis institucional del Estado argentino en sus dimensiones tanto políticas como tecnológicas y administrativas ha sido tan profunda que ha significado también el cuestionamiento a la manera habitual de llevar adelante las reformas y las políticas de capacitación. En los últimos diez años, la sucesión de reformas encaradas por la administración pública nacional se ha caracterizado por sus discontinuidades, falta de finalización y sobre todo de articulación e integración.

Debido a la situación planteada, el diseño de las actividades del Programa de Formación de Directivos Públicos se encaró desde la perspectiva de Gestión del conocimiento, entendiéndolo por ello, la actividad organizacional de crear un entorno social y unas infraestructuras técnicas, de tal forma que el conocimiento sea accesible, compartido y creado², las acciones que se derivan de este enfoque tienen dos líneas, interrelacionadas, por un lado hacer explícito³ el conocimiento implícito, sistematizarlo y difundirlo.

Al mismo tiempo, las acciones del programa tienen como objetivos estratégicos: fomentar la articulación institucional, promover el aprendizaje organizacional y consolidar redes institucionales centradas en la mejora continua, en la promoción de las comunidades de práctica y en el reconocimiento, mantenimiento y construcción de los conocimientos como política y práctica de la modernización del Estado. Estas acciones se desarrollan conforme a las siguientes líneas de trabajo: Articulación Interinstitucional (de esta línea se desarrollará la experiencia de los foros), Fortalecimiento de la Gestión Organizacional (de esta línea se desarrollará la experiencia de la formación de facilitadores, y el análisis de casos), y Desarrollo de Competencias Directivas (de esta línea se desarrollará Aprendizaje de Directivos en Organizaciones y la Formación de Directivos para la Gestión del Conocimiento) La línea referida a Cooperación Académica está desarrollada en otro documento⁴.

¹ La Mesa del Diálogo Argentino estuvo integrada por el gobierno, Naciones Unidas y el Episcopado y dirigida a convocar a distintas organizaciones sociales y sectores de la dirigencia nacional. El objetivo era llegar a acuerdos sobre temas y soluciones frente a una crisis que generó el alejamiento del país del concierto internacional por incumplimiento de sus deudas y un extremo empobrecimiento de su población.

² LOGAN, Robert K. *The fifth language. Learning and living in the computer age*. Toronto: Stoddard, 1995..

³ NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. trabajo "La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación", Ed. Oxford Press, Mexico, 1999 Capítulo 3, Pág. 61-103

⁴ FALIVENE, Graciela, *Cooperación Académica en el Programa de Formación de Directivos del Instituto Nacional de Administración Pública*, Panel: La formación como estrategia para el logro de resultados en las organizaciones públicas, VII Congreso del CLAD, Panamá, Octubre 2003

Ideas Fuerza del programa

- Desplegar el potencial de articulación de la capacitación como medio par llevar a delante reformas consensuadas y posibles por medio de reconocer y fortalecer el modelo de redes institucionales en el marco de las diferentes Comunidades de práctica para el fortalecimiento de la gestión cotidiana y como una estrategia para la coordinación interinstitucional . El desafío es aprender haciendo, sobre el resultado de la experiencia conjunta, tan devaluada en períodos de abundancia y tan vital cuando no hay otro recurso disponible que el saber acumulado por años.⁵
- Aprovechar el ambiente de aprendizaje que brindan las organizaciones: Identificar los conocimientos y prácticas relevantes presentes en las personas y grupos que constituyen comunidades de aprendizaje. Hacer explícito el conocimiento implícito, sosteniendo en las organizaciones, el mismo enfoque de zonas de desarrollo proximal conceptualizadas por Vigotsky⁶.
- Vincular a los responsables y directivos para crear enlaces didácticos entre las personas y la organización. Hacer realidad en lo posible el rol de mentor identificado por Mintzberg⁷
- Considerar que las organizaciones son, escenario de las tareas productivas y, por lo tanto, del aprendizaje en el trabajo, por lo que tienen un papel educativo relevante: la áreas de capacitación deberán ser el motor que motive el interés de las organizaciones en preservar su capital intelectual, administrar los conocimientos de las personas y mejorar e incrementar sus competencias. Las áreas de capacitación deben se una ayuda permanente en la facilitación de estos procesos en los espacios de gestión organizacionales.
- Incorporar a la capacitación los espacios de reflexión y producción para modificar los procesos de trabajo y los productos o servicios en función de lo que va dictando la experiencia . (la persona o el grupo que tuvo a su cargo la tarea debe tomarse un tiempo para reflexionar sobre la base de preguntas tales como: ¿cuál fue el objetivo?; ¿qué sucedió en los hechos?; ¿qué aprendimos de esto?; ¿qué deberíamos hacer ahora?; ¿quién más necesita saber lo que hemos aprendido?, colaborando así a la construcción de la memoria institucional,tan necesaria en nuestras organizaciones, en las cuales cuando la innovación pretendió ser externa, salvo raras excepciones, no enraizó en las organizaciones. Sobre el particular ver el excelente trabajo de Martínez Nogueira⁸ r

2-Aplicación de Técnicas para la Gestión Del Conocimiento Tácito

En este trabajo se comparte la visión de Nonaka, I. y Takeuchi⁹, cuando sostienen en a clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento

⁵ KAUFMAN,Ester ;El Foro Transversal de Responsables Informáticos: Crisis, Burocracia, Redes y Gobierno Electrónico en La Argentina, FLACSO, Chile, marzo 2003

⁶ VIGOTSKY, L.S., *Obras completas, tomo 5*, Pueblo y Educación,, La Habana, Cuba, 1989

⁷ MINTZBERG, H., *The Nature Of Managerial Work*, Harper & Row,, New York, 1973

⁸ MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto; *Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras*, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 24. (Oct. 2002). Caracas

⁹ Nonaka, I. y Takeuchi op.cit.

tácito. Esto no ha sido contemplado por lo general en los proyectos de Reforma que buscaron imponer soluciones desde fuera, sobre el particular Martínez Nogueira en la obra ya citada expresa. “Estos componentes (de “fortalecimiento institucional” de los proyectos con financiamiento externo), consisten en la adquisición de infraestructura y equipamiento, en la realización de estudios y en acciones de consultoría y capacitación. Estas actividades constituyen insumos para la construcción de capacidades, pero no contienen referencias a los procesos a través de los cuales se transforman los modos de gestión o se institucionalizan nuevos comportamientos(.....).Este es un proceso permanente en el que el aprovisionamiento de insumos es sólo un medio.”¹⁰

Como se ha señalado la gran presión para la incorporación del sostenido avance tecnológico a través herramientas informáticas sólo provee herramientas que facilitan la gestión del conocimiento explícito. De esta forma, la dificultad de gestionar el conocimiento tácito se hace más patente, a pesar de su trascendencia estratégica. Nonaka, I. & Takeuchi¹¹, sostienen que la innovación, crear nuevo conocimiento e información, surge del interior al exterior de las organizaciones pues surge de definir tanto los problemas como las soluciones y, en el proceso, recrear su ambiente. Para ello hace falta considerar todos los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional). Para motorizar la innovación en una espiral ascendente se proponen cuatro formas de conversión de conocimiento que, surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas son : socialización, exteriorización, combinación e interiorización, y constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento. Esas formas son lo que el individuo experimenta y también son los mecanismos con los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado hacia adentro y a través de la organización para generar una ventaja competitiva sostenible, en el caso de los organismos públicos, el tan mentado, “fortalecimiento institucional”.

Las técnicas que estamos aplicando son las de los foros, incorporación de facilitadores del aprendizaje organizacional en el programa de mandos medios, talleres de casos, aprendizaje de directivos en organizaciones emprendedoras y formación de directivos para la gestión del conocimiento.

2.1-Foros de responsables de procesos

Uno de los elementos más importantes para comenzar con las acciones del Programa de Formación de directivos, fue la búsqueda y reconocimiento de las distintas comunidades de práctica¹² que existen en la Administración Pública Nacional, con los criterios derivados de la gestión de redes institucionales¹³.

Para el diseño de los foros se ha realizado un análisis previo del lugar que ocupa el proceso y sus actores en la estructura organizativa del Estado y sus niveles de interdependencia. Por interdependencia nos referimos a las condiciones por las cuales dos o más organizaciones se requieren mutuamente y son dependientes una de otra. En general

¹⁰MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto, op.cit.

¹¹MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto, op.cit.

¹² término acuñado por Wenger, E. en su trabajo *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity; Introduction: A social theory of learning*, pág. 11. New York, Cambridge University Press, 1998 podría ser traducido como “comunidades de oficio”o “comunidades de quehacer”.

¹³ FALIVENE, G.(2000). Trabajos desarrollados durante la II Cátedra Virtual UNESCO-CLAD. Julio-octubre 2000 sobre “Redes Interorganizacionales y su gerencia en la Administración Pública”. Inédito

las conexiones entre las organizaciones involucradas no son aleatorias. Sin embargo, muchas veces, no implica un status de subordinación entre ellas. Tal vez cuando existe un órgano rector de un macro procesos¹⁴, la línea de autoridad técnica se encuentra presente pero en general se tensiona con la línea de autoridad jerárquica, razón por la cual un abordaje del sistema desde el enfoque de redes, como el de los foros, es adecuado.

Se presentaron dos situaciones a, partir de este impulso una primera línea de trabajo, a través de acuerdos institucionales con los órganos rectores de los macroprocesos de gestión (Oficina Nacional de Empleo Público; Oficina Nacional de Contrataciones, Oficina Nacional de Tecnología Informática; el propio INAP, Dirección de Cooperación Internacional de la Cancillería Argentina, etc), y otra en la cual se identificaron tipos de procesos que se encuentran difundidos en distintos organismos de la Administración Pública Nacional y que tienen características homólogas, que hacen de los mismos comunidades de práctica, este es el caso del Foro de responsables de Centros de Información Documental y el Foro de Responsables de Programas Nacionales de Impacto Local.

Es así que se llegó a la formación de los foros sectoriales y a los transversales que nacieron bajo el objetivo general de “Articular y desarrollar redes”. Estos espacios debían servir a la capacitación con un enfoque colaborativo y de gestión del conocimiento en comunidades de aprendizaje, a través del intercambio y reflexión, al tiempo que fortalecerían la gestión cotidiana a través de la información actualizada sobre los temas de su competencia así como la elaboración de diagnóstico de situación y de propuestas de acción futuras.

La característica común a a todos los foros es que son foros transversales,¹⁵, y que todos ellos trabajan paralelamente, aunque se promueven, como se verá más adelante proyectos interforos . Los distintos foros han tenido a lo largo del año un desarrollo diferencial.

Pondremos tres ejemplos, uno de ellos centrado en la definición de las políticas como Gestión asociada (foro de Responsables de Informática), el segundo centrado en el acompañamiento al Órgano Rector y el tercero centrado en el fortalecimiento de la propia comunidad de práctica y aprendizaje.. En el primer caso :el Foro de informática se encuentra trabajando en tres líneas prioritarias, cuales son la de Software libre, Gestión del conocimiento y aplicaciones Transversales, sobre este particular están desarrollando un producto interforos referido a la creación de un sistema de gestión recursos humanos,. Por otra parte el Foro como actor social se encuentra debatiendo el proyecto de Ley que sobre Delito Informático se encuentra en el Congreso.

Por otra parte el Foro de Directores de personal, ha acompañado al órgano Rector en la Reglamentación de la Ley de empleo, así como el establecimiento de procedimientos que se derivan de la misma. En su ámbito se ha comenzado a debatir la gestión por competencias y se han establecido por consenso los nuevos enfoque a tener en cuenta en los planes institucionales de Capacitación .

El tercer ejemplo es el de Responsables de Centros de Gestión Documental de la Administración Pública Nacional que ha identificado las competencias a desarrollar y que ha acordado en base a las mismas una agenda de aprendizaje para el año 2003, que configura un Curso de especialización en Dirección de Centros de Gestión Documental (CEDID) omo

¹⁴ Llamamos macroprocesos a los procesos de apoyo ó administrativos, que en general cuentan con un órgano rector u oficina nacional, que soportan a los procesos sustantivos de política. Los procesos de gestión son puente entre ellos

¹⁵http://www.sgp.gov.ar/sitio/foros/rt/main_ri.html http://www.sgp.gov.ar/sitio/foros/rt/docs/foros_de_RRII.pdf

se ha expuesto, esta estrategia se sustenta en las condiciones contextuales objetivas que hemos descrito en cuanto a las dificultades generadas por la grave crisis político institucional, reflejada como hemos visto en los documentos diagnósticos de la mesa del Diálogo Argentino¹⁶. Su funcionamiento ha demostrado eficacia para trabajar con las demandas que genera la situación actual. Ha sido sumamente útil para generar acuerdos entre áreas y formas de trabajo para hacer frente a la crisis dado que facilita la generación de acuerdos y establecimiento de compromisos entre los distintos actores involucrados. En línea con esta definición, la nueva visión del "capital humano" atribuye un rol preponderante al compromiso y la capacidad de las personas que intervienen en la instrumentación de los cambios y el logro de los objetivos de la organización, constituyendo uno de los pilares fundamentales en todo proceso de reforma. Así, el trabajo en redes, se constituyó en motor de la promoción y desarrollo de competencias gerenciales. La propuesta tiene tres líneas teóricas de sustento que se contrastan con mayor intensidad en cada uno de los foros, para aclararlas, pasamos a describir los tres casos paradigmáticos, que afortunadamente y para permitir que profundicen el tema, aquellos tengan interés, han sido documentados por los propios organizadores, y presentados en las Jornadas de capacitación del INAP, (paneles de buenas prácticas¹⁷), llevadas a cabo en marzo 2003¹⁸:

2.1.1-visión de los foros desde la sicología social (Más evidente en el foro de informática, dado el desarrollo distinto de las diferentes áreas, la debilidad relativas del órgano rector y la cultura de innovación del colectivo profesional). En este análisis el enfoque central está en las relaciones sociales y no en los atributos de grupos o individuos, según el mismo, "para nosotros, redes son redes de personas, se conectan o vinculan personas, aunque esta persona sea el director de la institución y se relacione con su cargo incluido, pero no se conectan cargos entre sí, no se conectan instituciones entre sí, no se conectan computadoras entre sí, se conectan personas. Por esto se dice que *redes es el lenguaje de los vínculos*, es fundamentalmente un concepto vincular"(Rovere 1998,30)¹⁹. El autor propone un esquema ascendente de clasificación de los vínculos en relación con el nivel, las acciones y los valores que intervienen, que permite observar el grado de profundidad de una red. Los niveles comienzan con el reconocimiento, seguido del conocimiento, la colaboración y la cooperación y, por último, la asociación. "El primer nivel sería el de reconocimiento, que expresaría la aceptación del otro. En casos extremos, la dificultad de operar o de interactuar consiste en que no se reconoce que el otro existe... Hay un segundo nivel que es el de

¹⁶ <http://www.undp.org.ar/scripts/zope.pcgi/PNUD/dialogo-argentino/>

¹⁷ Se considera una *buen práctica* a una acción institucional o realización de un proyecto que se dirija a la resolución de un problema, al logro de un objetivo, a la mejora de la gestión, a una mejor prestación del servicio o al aumento de la productividad, la calidad o la efectividad organizacional. La buena práctica se reconoce porque ha dado resultados en mejoras tangibles y sostenibles en el desempeño del organismo o de un área específica del mismo, tanto en la calidad de gestión como de prestación de un servicio. Puede ser una innovación, la mejora de un proceso, un desarrollo tecnológico, etc.

En todos los casos, se trata de experiencias novedosas que se hayan realizado o que estén en vías de realización, y que a través de diversas metodologías o tecnologías busquen un mejor desempeño de la organización, un fortalecimiento de la unidad organizativa o una prestación más efectiva del servicio. También pueden considerarse como válidas las experiencias de cambio organizacional o de implementación de tecnologías de gestión, de formación de equipos y personal en el ámbito laboral, de aprendizaje organizacional, y que se consideren importantes para difundir, replicar, formalizar o institucionalizar en otras organizaciones.

¹⁸ <http://www.inap.gov.ar/novedades/main.htm>

Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas

Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público".

conocimiento. Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, empieza a ser incluido en mi palabra, empiezo a necesitar el conocimiento del otro, lo cual expresa interés, quiero saber quién es el otro y entender cómo se ve el mundo desde ahí. Hay un tercer nivel. A partir del interés y del conocimiento empiezan a existir algunos episodios de colaboración (colaborar en el sentido de trabajar con [alguien]). No es una ayuda sistemática, no es una ayuda organizada sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo. En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de cooperación (cooperación: operación conjunta). Esto supone un proceso más complejo porque supone que existe un problema común. Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades. Existe un quinto nivel donde hay asociación, donde esta actividad profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos (Rovere, 1.998, 35)

Como lo expresa José Carlini coordinador del foro,²⁰ “para la formación de este Foro, se convocaron a los representantes de más de cien organismos de la APN, habiendo participado más de 90 organismos y 200 técnicos en las diferentes instancias. La asistencia promedio a los plenarios ha llegado a cien personas, con alto grado de participación, circunstancia que no se había registrado hasta el presente en el nivel informático.

Su viabilidad actual, debe buscarse tanto en la ausencia de recursos como en la necesidad participativa del sector. Históricamente, el fetichismo colocado en la tecnología, garante de la modernización por su sola presencia, hizo que los responsables informáticos consideraran que las condiciones de cumplimiento de sus funciones específicas se daban conservando a sus sectores en compartimientos aislados. Asimismo, de surgir alguna cuestión que requiriera permeabilidad entre sectores, se contemplaba que esta sería resuelta por terceras partes, como las consultoras. Por tanto, no formaba parte de los hábitos burocráticos, salvo excepciones como el Sistema Interuniversitario²¹, la cooperación cuando, amén de la estructura de supuestos “reductos de eficiencia”; había que agregarle el plantel de organismos multilaterales y, finalmente, las consultoras. Todo este conjunto tenía mejores sueldos y condiciones de trabajo que el plantel estable, amén de ser al momento, los únicos realmente oídos. La crisis ya no posibilitaba ese escenario. Quedaba por lo tanto, la búsqueda de soluciones conjuntas a problemas comunes dentro del mismo staff permanente. También la nueva modalidad de capacitación instaurada desde INAP (aprendizaje de las mejores prácticas como forma de capacitación), generó un camino sumamente útil en este

²⁰ Oficina Nacional de Tecnologías Informáticas e INAP, Título: *Foro Permanente de Responsables Informáticos de la APN*, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/Onti.PDF>

Expositor :Carlini, José, “El Desafío de Planificar/Ejecutar de un Modo Sustentable en el Estado”

²¹ Gurmendi, Lujan <http://www.siu.edu.ar/inicio/portada.asp> Como parte del Programa de Reforma de la Educación Superior (PRES), la Secretaría de Políticas Universitarias, organizó el "Sistema de Información Universitaria - SIU", con la finalidad de crear un sistema universitario nacional provisto de información confiable; capaz de ser un instrumento eficaz al momento de implementar políticas y estrategias que lleven a la correcta asignación de los recursos del Estado. El Programa SIU tiene como objetivo mejorar la calidad de la información que circula en el sistema universitario nacional (Universidades Nacionales y Secretaría de Políticas Universitarias). Para lograrlo pone en práctica políticas y procesos que apuntan a transformar los datos producidos por las instituciones en información confiable, íntegra y oportuna para la gestión. Desde 1996 el Programa SIU se presenta como el espacio generador de soluciones para una mejor utilización del recurso de la información, actuando asimismo como facilitador para la incorporación de nuevas tecnologías. Por otra parte, al trabajar en forma directa con las universidades funciona como articulador comunicacional entre las distintas instituciones académicas y a su vez de éstas últimas con la Secretaría.

sentido. La viabilidad se registra, por otra parte, con el aporte desinteresado de las más grandes “fortalezas informáticas” de la APN.”

Se comprueba a través de la cita que el foro surge como una forma de articular un proceso de planeamiento que combinara planificación situacional, acción y participación. Consecuentemente, se planteó la búsqueda de una metodología que se adecuara a los requerimientos precisados; avanzándose con el aporte Gestión asociada de FLACSO, la aplicación de una herramienta que ha demostrado su eficacia tanto en la estructuración como en la coordinación de este FORO:

La Metodología Gestión Asociada: metodología para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes (de la familia de metodologías PPGA2).²² consiste en una articulación de diferentes reuniones de trabajo:

reuniones plenarias mensuales, en las que se desarrollan los siguientes momentos:

I - Cuadro de situación y análisis prospectivo : es un primer momento en el que se actualiza la información sobre el estado de situación (mirada sobre el presente), por parte de las/os diferentes participantes en relación a la temática a tratar. Se repasan todos los asuntos, los procesos y las tareas en marcha; para luego, realizar una síntesis identificando los problemas o ejes centrales y registrar las tendencias que más se destacan, con una mirada hacia adelante, al futuro (mirada prospectiva).

II - Espacio conceptual y propositivo : en este segundo momento se avanza en la conceptualización de los temas se debaten abiertamente ideas y propuestas sobre los distintos

temas y se definen criterios por consenso para el trabajo en grupos.

III - Grupos de trabajo y programación de tareas : todo este proceso tiñe un tercer momento, En el que se tratan los aspectos específicos de cada grupo operativo; se realiza el seguimiento de

las tareas proyectadas y pueden conformarse nuevos grupos de trabajo.

IV - Formación por intercambio : en algunos de los encuentros plenarios, se organiza un cuarto momento de formación, con el aporte de especialistas externos, la lectura de bibliografía pertinente en grupos, o la exposición de casos o experiencias vinculadas con las temáticas tratadas, que permitan profundizar algún tema relevante.

En cada reunión se establecen compromisos que articulan una reunión con otra

Lo que se produce en conjunto, se transforma en un documento: ACTA. La serie de estos documentos permite recomponer el continuum del intercambio, el armado de un equilibrio informativo entre los distintos actores, analizando prospectivas ; la historia del proceso y las conceptualizaciones colectivas, que posibiliten mejorar el nivel de comprensión y el monitoreo de las tareas, avances y dificultades.

Existen además, como actores colectivos que coordinan las acciones y sistematizan el conocimiento :

grupo promotor que es el grupo que tiene la responsabilidad de pensar y diseñar estrategias, permitiéndole al foro avanzar . Particularmente es el ámbito, en el cual se “preparan” las temáticas y la organización de los plenarios. Como todos los ámbitos del Foro,

²² 2 familia de metodologías de planificación participativa y gestión asociada, elaborada y experimentada por el área PPGA de FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales), GAO (Red Gestión Asociada del Oeste), SurCo (Red Sur del Conurbano) y otras redes.

su composición depende del interés de participación de las áreas;

grupos de trabajo se establecen en el **momento III** de las reuniones, desarrollan sus actividades en encuentros más frecuentes y presentan sus avances en los plenarios.

En este corto período, se registraron cuatro plenarios (su convocatoria es mensual); la constitución del Grupo Promotor y los grupos de trabajo están trabajando a pleno en temas que son básicos e iniciales para un gobierno electrónico.

Asimismo, se ha generado un Foro Virtual que aparece como auxiliar de los diferentes espacios presenciales. Conforme con la evaluación desarrollada por el equipo del INAP sobre las opiniones de algunos de sus integrantes (informe interno del 15/01/03), se rescata el alto grado de autosatisfacción por los trabajos emprendidos y por entusiasmo generalizado. Sus objetivos, en cambio, siguen girando en torno a su disciplina profesional; ya que requieren una mayor participación “de los asistentes”, así como involucrar a más organismos.. El compromiso de **grupo promotor** ha permitido que se planifique un ciclo de alrededor de nueve meses cubriendo las siguientes áreas temáticas:

Interoperabilidad

Se desarrolló en noviembre un plenario sobre esta temática respondiendo a la necesidad de que los sistemas administrativos se comuniquen en forma eficiente.

Para ello, se orientó la búsqueda hacia la generación tanto de estándares como de aplicaciones que permitan avanzar en ese cometido.

Normativa

Corresponde a la actual etapa de plenarios e incluye el análisis de la normativa de impacto en la gestión de áreas informáticas. Se planteó el desarrollo de la temática en tres plenarios. Resulta paradigmática la intervención del Foro en relación a un proyecto de ley de “Delito Informático”, tema sobre el cual se creó un grupo de trabajo ad hoc

Conocimiento

La Construcción de conocimiento y el resguardo de la memoria institucional son componentes fundamentales en la modernización de una administración y, particularmente en el caso de las áreas informáticas;

Respecto a los “**Grupos de Trabajo**”, los mismos se autotitularon conforme a sus temas centrales. Entre ellos se destacan *Software Libre*; *Aplicaciones Transversales* e *Interoperabilidad Y Delito Informático*. Las actividades desarrolladas por ellos, son las siguientes:

Grupo de Software Libre Su importancia se ha visto resaltada por la discusión de los proyectos de leyes de *Software Libre*. Este grupo está generando un documento de recomendación a los poderes legislativos con el objeto de que atiendan la complejidad de la problemática que esos proyectos encaran ya que cada servicio brindado por la APN, y su soporte informático, es singular y requiere, por tanto, una solución específica. Es importante hacer notar que lo que resulta innovador es, por un lado, esta actitud colaborativa y proactiva con los poderes legislativos y; por otro, la iniciativa de relevar el universo tecnológico como insumo para su propia labor.

Grupo de Aplicaciones Transversales: Este grupo se ocupa del Desarrollo e implementación de un sistema de consulta universal de expedientes, consistente en la creación de un motor de meta búsquedas que permita el seguimiento de expedientes que circulan entre organismos de la APN. El concepto utilizado es el de “ventanilla única”. Encontrándose al momento en etapa de prueba, Identificación de soluciones informáticas

para la gestión de expedientes y trámites, como así también en cuanto a la gestión de recursos humanos:

Grupo de Interoperabilidad: En este grupo están tratando de salvar la incomunicación existente entre los sistemas más importantes de la APN, desarrollando al efecto un proyecto piloto de accesibilidad de datos que apunta a la generación de un registro de sistema de información, esto es, una carpeta o repositorio accesible a los interesados, que posibilite registrar los parámetros de acceso y consulta de las bases de datos, cuya información se requiera y esté disponible . cuenta cada organismo.

Grupo de Delito Informático:

Este grupo cuyos objetivos ya han sido explicitados, se encuentra preparando un panel de expertos que contará con 7 expositores, a efectos de contar con insumos que permitan estructurar una sólida posición del Foro en la temática.

Evaluación:

Entre las fortalezas :la continuidad de sus integrantes: ya que sus iniciativas están generadas por el personal estable o cuasi estable; la garantía de implementación de lo producido, puesto que coinciden los actores que presentan las innovaciones con los que las implementan;la legitimidad de sus producciones, debido al consenso general respecto a su pertinencia;la transparencia y responsabilidad, a causa del control colectivo periódico y permanente de las iniciativas, procesos y productos. Esto es tanto a través de las reuniones plenarios mensuales, como por la permanente información on-line sobre el avance de las diferentes instancias.

Entre los **desafíos**: la continuidad del Foro más allá de los cambios de gobierno;el aumento de los recursos destinados a atender la necesidades organizativas, técnicas y metodológicas generales, por el extraordinario crecimiento de las actividades del Foro; la orientación del financiamiento externo destinado a tecnologías informáticas a efectos de su utilización y control a través del Foro;la utilización del Foro Virtual, como instancia eficaz del mismo;la incorporación de herramientas de planificación y gestión en todos los espacios del Foro;la incorporación de actores que vinculen lo informático con cuestiones centrales como el "Modelo de Gestión del Estado".

2.1.2-Visión de los foros desde la configuración de redes inter organizacionales²³ voluntarias como estrategia para la coordinación de organizaciones.

En este caso, el ejemplo que se presenta corresponde al foro de directores de personal, dado que el órgano rector es un fuerte referente en un sistema normado, pero existe igualmente un cierto tironeo entre esta competencia técnica y la competencia política que implica que más allá de las normas la contratación de personal sea impulsada discrecionalmente por las autoridades de cada jurisdicción.

Este ha sido el primer foro y ha servido como modelo impulsor para los otros . Surgió como una forma de superar la profunda crisis y construir compromisos entre los distintos actores involucrados. Para ello, en marzo del año 2002 el Instituto Nacional de la Administración Pública y la Oficina Nacional de Empleo Público de la Subsecretaría de la Gestión Pública decidieron organizar el Foro Permanente de Directores de Personal con el

²³ CHISHOLM, Donald. *Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems*. Cap. 3 & Cap4. Berkeley: University of California Press. 1992

objetivo de crear, en una primera etapa, un espacio de encuentro, capacitación, intercambio y reflexión entre los responsables de personal de las jurisdicciones y organismos descentralizados con gentes comprendidos en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (Decreto N° 993/91-T.O.1995). La lic . Susna Ruiz ha descrito su evolución de la siguiente forma²⁴: “La propuesta está orientada a mejorar la implantación de las nuevas líneas de acción y al fortalecimiento de la gestión de los responsables de las áreas de personal, así como generar y consensuar propuestas de acciones encaminadas a motivar y comprometer el desempeño de las personas que trabajan en la Administración Pública Nacional. Una vez puesto en funcionamiento el Foro, el espacio generado fue concebido como un producto a ser co- elaborado por todos sus integrantes, sin distinción de sus jerarquías o roles institucionales. De allí que en la primera reunión se elaboró una agenda consensuada de temas/o problemas a abordar, así como las características y modalidades de funcionamiento. A fin de consolidar

esta intención, la sede de reunión así como la organización de cada encuentro serían compartidos con las distintas jurisdicciones u organismos que se postularan para ello.

Asimismo se acordó la generación de un Foro virtual que permita un intercambio fluido y permanente entre todos sus integrantes, abriendo el accionar a los ciudadanos quienes pueden consultar las actas labradas en cada reunión y el material utilizado. Asimismo se publican las direcciones de correo electrónico de los responsables de personal de cada jurisdicción u organismos para facilitar la realización de consultas o sugerencias.

Modalidad de trabajo:

Cada encuentro se organiza en tres fases:

Informativa. Destinada a precisar los requerimientos, novedades, acciones desde/hacia la Subsecretaría de la Gestión Pública/Direcciones de Personal, a fin de transmitir de manera directa las políticas y medidas a interpretar así como las dificultades y avances relativos.

Capacitadora. Orientada a la actualización técnica en temas y problemáticas específicas a las áreas de personal, propendiendo al fortalecimiento de las competencias profesionales de todos los participantes. Para ello, fueron invitados expertos en distintas temáticas específicas.

De intercambio. En la que se proyectan actividades de interacción diagnóstica y de elaboración de propuestas de líneas de acción pertinentes.

Los encuentros se concretaron en diez reuniones durante el año 2002, ocho de ellas "ordinarias", de cuatro horas de duración y dos "extraordinarias", de toda una jornada de trabajo. Se prevé su continuidad en marzo de 2003.

Percepción de los participantes

En la sexta reunión del Foro se aplicó una Encuesta de Satisfacción, con el objeto de evaluar el trabajo realizado en los encuentros y proyectar ajustes, de ser necesarios.

Las sugerencias de mejoras fueron:

· Debatir la situación actual de la gestión del personal a partir de nuevos marcos conceptuales de interpretación de la realidad.

· Trabajar detalladamente aspectos de la normativa a la luz de las necesidades

²⁴ Subsecretaría de la Gestión Pública; Oficina Nacional de Empleo Publico e INAP
Foro Permanente de Directores de Personal, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/Personal.PDF>

existentes.(SINAPA, Ley de Empleo Público, Estructuras Organizativas).

. Desarrollar específicamente distintas temáticas que hacen al SINAPA y a la Administración Pública.

. Incrementar reuniones de formación/capacitación, estudios comparados y elaboración de anteproyectos para mejorar la gestión de los Recursos

Humanos.

Asignar mayor cantidad de tiempo para el intercambio de novedades y debate.

. Abordar temas de la gestión cotidiana del personal.

La evaluación global registró un promedio de 8 (en una escala de 1 a 10 puntos), distribuyéndose el total de las calificaciones entre 7 y 10. 1

Por último, cabe señalar algunas observaciones de la experiencia acumulada:

a) el buen impacto de esta modalidad provocó que rápidamente fuera adoptada para responsables de otros ámbitos funcionales de la Administración (vgr. Informática, Compras y Contrataciones, etc.), de cuya coordinación general da cuenta el INAP.

b) Se detecta no sólo una vitalización de la red formal de relaciones entre los responsables de las Áreas de Personal, sino también del intercambio informal y de la identificación grupal de las responsabilidades e intereses comunes y compartidos.

c) Se percibe un mayor nivel de diálogo crítico y constructivo en el tratamiento de los temas y problemas, pese a que aún es fuerte la demanda hacia los órganos centrales en materia de capacitación o provisión de la información.

d) Finalmente, el Foro parece ser un instituto novedoso atento a las prácticas fuertemente burocráticas y formalizadas existentes en la Administración Pública Nacional, por lo que se ha constituido en un vehículo más del profundo cambio cultural referido para asegurar la constitución de un Servicio Civil basado en los principios republicanos y de mérito.

2.1.3- Visión de los foros como comunidad de Aprendizaje

En este caso se refiere el caso del foro de Responsables de Bibliotecas y de Centros de información Documental, en este ejemplo, no existe órgano rector, pero es muy fuerte la identidad profesional .

Esta lectura e centra en la *situacionalidad del significado* en las comunidades y en lo que representa aprender en función de formar parte de una comunidad. Este cambio en la unidad de análisis, desde el contexto de los individuos al contexto de la comunidad, conduce a un cambio en el que se entiende el aprendizaje como "el desarrollo de una identidad como miembro de una comunidad y llegar a tener habilidades de conocimiento como parte del mismo proceso" (Lave y Wenger, 1991).

El aprendizaje implica participación en una comunidad, dejando de ser considerado como la adquisición de conocimiento por individuos para ser reconocido como un proceso de participación social en el que la naturaleza de la situación impacta significativamente. A estas ideas las llaman *proceso de participación periférica legítima*, puesto que el nuevo participante, que se mueve de la periferia de la comunidad hacia el centro, llegará a ser más activo y a estar más comprometido con la cultura y, por ello, asumirá una nueva identidad. Para estos autores, el aprendizaje es el resultado de formar parte de comunidades. Desarrollan el concepto *comunidad de práctica* (también traducido como *comunidad de conocimiento*) para manifestar la importancia de la actividad como nexo entre el individuo y la comunidad, así como de las comunidades para legitimar las prácticas individuales.

Desde la perspectiva de esta teoría del aprendizaje social, el significado y las identidades son construidos en las interacciones, mientras que la construcción de estos significados e identidades es influenciada por el contexto en el que se inscriben. En las comunidades de práctica no hay separación entre el desarrollo de la identidad y el desarrollo de conocimiento, ambos interactúan recíprocamente mediante el proceso de participación periférica legítima en el contexto de una comunidad de práctica. "Una comunidad de práctica se define a sí misma a lo largo de tres dimensiones: su empresa conjunta es comprendida y continuamente renegociada por sus miembros, el compromiso mutuo que une a sus miembros juntos en una entidad social y el repertorio compartido de recursos comunes (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabulario, estilos...) que los miembros han desarrollado a lo largo del tiempo para la adquisición y creación de conocimiento" ²⁵. Tales comunidades constituyen el contexto para desarrollar una práctica como un proceso activo, dinámico e histórico de participación en la negociación de significado en el que paralelamente se construyen las identidades de los participantes y su aprendizaje.

Para el fortalecimiento de las comunidades de práctica, Wenger propone trabajar sobre las siguientes estrategias: reuniones de fortalecimiento, la coordinación, la incorporación de nuevos miembros, y la construcción de una agenda de aprendizaje.

Con relación al caso que se presenta, el Foro de Directores y Responsables de Unidades de Información Documental surge y se consolida por la concurrencia de cuatro vertientes: 1) la necesidad de formar a los directivos, 2) la ausencia de ámbitos permanentes y adecuados donde debatir temas vinculados a la actividad, 3) la necesidad de reconvertir los servicios por la aparición de las nuevas tecnologías de información y comunicación y 4) la necesidad de enfrentar la crisis.

El proceso comienza con la definición consensuada de los objetivos específicos del Foro, incluidos los de capacitación, y la identificación de los temas de interés a ser abordados en su desarrollo.

Con estos insumos iniciales se elabora una Agenda Tentativa de Capacitación para los directores, bien específica, emergente de sus propias demandas. Para ajustarla y consensuarla se organiza un "Taller de Elaboración de Agenda Temática Consolidada en Términos de Capacitación".

Como actividad complementaria se realiza una exposición sobre "Tipologías de actividades de capacitación en las organizaciones para el mantenimiento y desarrollo de competencias", que permite, además de introducir esta perspectiva, identificar las competencias a desarrollar en las actividades de formación del Foro.

En estas actividades, se debate acerca de los tipos de finalidad de la formación, clasificando los gastos según cuál sea su objetivo perseguido o, más exactamente, según la contribución que se espera de los mismos al realizar un proyecto, solucionar un problema o facilitar un cambio. En este sentido se logra distinguir cuatro alternativas complementarias: *la formación relacionada con el mantenimiento de las competencias existentes, la formación relacionada con la solución de un problema concreto, la formación relacionada con proyectos de cambio y la formación ligada a la evolución previsible de determinadas.*

Con la información generada en esta primera etapa, el equipo del Programa

²⁵ WENGER, E. (1998). *Communities of practice: Learning as a social system* [En línea] Disponible en: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>>. [Consulta: 4 de marzo de 2002]

Wenger, E.: *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization Articles Volume 7(2): 255-246, California, SAGE, 2000.

Formación de Directivos y un Comité Asesor conformado por integrantes del Foro, diseña una propuesta alternativa: un "Curso de Especialización en Dirección de Unidades de Información Documental de la APN (CEDID)". El resultado esperado del CEDID es mantener, mejorar y desarrollar competencias para la gestión y transformación de las respectivas unidades; para lo cual dicha unidad, o un área de la misma, será el objeto de estudio del Trabajo de Aplicación y Evaluación del CEDID. El mismo consiste en un análisis de los problemas de la Unidad o área y el desarrollo de un proyecto para superarlos, en el que se apliquen los conocimientos y técnicas aprendidas, así como se aprovechen los aportes que los miembros del Foro puedan realizar en transferencia cruzadas de aprendizaje.

El Foro permanente ha identificado participativamente buenas prácticas, que está compartiendo en diferentes jornadas, referidas a temas tales como las bibliotecas virtuales, la preservación documental, la implantación de modelos de calidad, entre otros. Se ha incorporado como tema relevante la seguridad en las bibliotecas y la elaboración de una ley nacional de bibliotecas y centros de Información documental como medio que coadyuve a la preservación de la memoria institucional y del patrimonio. Se busca consolidar una comunidad de aprendizaje y de práctica: "Una comunidad de práctica se define a sí misma a lo largo de tres dimensiones: su empresa conjunta es comprendida y continuamente renegociada por sus miembros, el compromiso mutuo que une a sus miembros juntos en una entidad social y el repertorio compartido de recursos comunes (rutinas, sensibilidades, artefactos, vocabulario, estilos...) que los miembros han desarrollado a lo largo del tiempo".²⁶

El CEDID está diseñado para el desarrollo de competencias metodológicas, humanas, técnicas y administrativas a partir de los propios proyectos de acción de los cursantes. En este sentido, las actividades se proponen en el marco de una estructura de contenidos relacionados con los nuevos paradigmas de la ocupación de la comunidad de práctica en aspectos, aplicados a tecnologías de proyectos, gestión por calidad y herramientas organizacionales. En la fase final del diseño se realiza un taller con los docentes para consolidar el núcleo crítico del curso.

El curso está conformado por 8 Módulos de formación teórico-práctica, 8 talleres (que tienen como finalidad tender un puente entre la teoría, la realidad y la aplicación práctica de los conceptos e instrumentos adquiridos durante la formación,) y 8 reuniones del Foro que cómo hemos visto permite reconocer e intercambiar experiencias o constituirse en seminario de tratamiento de temas específicos. La carga horaria total es de 200 hs. (128 hs presenciales, 22 hs de lecturas y 50 correspondientes al trabajo práctico final).

Evaluación²⁷

En el mes de Junio, con oportunidad de haber finalizado el tercer módulo del desarrollo del curso y con el fin de realizar ajustes, se consultó a los participantes sobre los aprendizajes realizados y los avances logrados en torno de la elaboración del proyecto a presentar en el mes de Septiembre

De acuerdo con los comentarios recogidos entre los participantes, puede destacarse que:

El intercambio de experiencias se percibe como motivador para la realización de cambios y mejoras en el área. Estos cambios van desde posicionamientos más subjetivos, actitudinales frente a la tarea y al equipo de trabajo, hasta movimientos parciales en pos de realizar mejoras concretas en las áreas.

²⁶ Wenger, op.cit.

²⁷ Ayelen Martínez Colomer – Silvia Nakano *Ficha De Evaluación* 14 de julio 2003

La mayoría de respuestas de la preguntas referidas a la **valoración de los elementos teóricos y herramientas** que brinda el Curso para la **formulación de proyectos**, fue considerada positiva en forma mayoritaria, ésto puede estar dando cuenta de un conocimiento nuevo, o de una competencia en construcción entre los participantes.

En base a dicha encuesta, y debido al pedido de coordinación entre proyecto y marco teórico podría interpretarse como la necesidad de una **alusión más directa** de los conceptos teóricos a la formulación del proyecto específico de cada uno, se procedió a aportar una asistencia más cercana a cada proyecto particular desde las posibilidades que brinda el Curso en su momento de taller, así como a través de tutorías personalizadas .

2.2- El papel del INAP en la construcción de “puentes” entre comunidades de práctica

La noción de “comunidad de práctica” remite a la noción de “frontera”, porque la pertenencia a una comunidad establece una diferencia entre el *afuera* y el *adentro*. A la vez, también remite a la noción de “puente”: las comunidades de práctica mantienen conexiones con otros sujetos colectivos. Sus emprendimientos compartidos están vinculados, sus miembros son a la vez miembros de otras comunidades, los artefactos y herramientas suelen estar disponibles para diversos grupos. Los puentes tienen un “alto potencial” como oportunidades de aprendizaje. Ofrecen a las comunidades la posibilidad de enfrentarse con la diferencia, experimentar una “disonancia cognitiva” entre la propia práctica y otras, contrarrestar el riesgo del pensamiento grupal atrapado en los límites de la comunidad, incorporar nuevos recursos, temáticas, lenguajes, modos de actuar, y encarar el desafío de construir un lenguaje para lograr intercambios significativos entre comunidades.

2.2.1 -las reuniones entre foros

Las interacciones entre comunidades de práctica pueden adoptar la forma de *Encuentros fronterizos*: Son aquellos en los cuales algunos de los integrantes de dos o más comunidades se reúnen con el propósito de promover el intercambio de prácticas y “disparar” procesos de reflexión en el interior de la comunidad propia ó *prácticas fronterizas*: Algunas prácticas pueden actuar interconectando otras prácticas. Un equipo de proyecto integrado por individuos de diferentes sectores de la organización puede desarrollarse como comunidad; sus integrantes “exportan” elementos desde sus equipos originales al equipo de proyecto, y viceversa. Es importante cuidar de que estos equipos a cargo de implementar prácticas fronterizas no se transformen en grupos cerrados, ya que en tal caso perderán su aptitud para tender puentes. En el caso del foro de responsables de informática surge la interacción a partir de la existencia de Objetos fronterizos.

En el caso del grupo de trabajo **aplicaciones transversales**, los distintos *software* de aplicación se constituyen en objeto fronterizo . Porque dan pie para el trabajo conjunto, en este caso con los miembros de los foros de responsables de personal, de gestión administrativa, y otros. “Para que cualquiera de estos objetos fronterizos actúe como puente debe estar diseñado de forma tal que resulte apto para coordinar perspectivas. Porque así como en algunos casos puede funcionar coordinando comunidades, en otros casos puede endurecer las fronteras si las comunidades realizan lecturas parciales y desarticuladas.”²⁸

²⁸ GORE, Ernesto ; VÁZQUEZ MAZZINI, Marisa; *Aprendizaje colectivo y Capacitación Laboral*, Buenos Aires,

Consideremos un ejemplo: la relación entre el foro de informática y el de directores de personal a la hora de evaluar y seleccionar un software único, o interoperable para todos los organismos públicos. Por eso, si bien es cierto que la comunidad de informáticos está claramente definida en cuanto a sus bordes, cada una de las personas conecta esa red con otras redes dentro y fuera de la organización lo mismo sucede con las comunidades de personal.

Reorientar la atención hacia las comunidades de práctica que operan dentro de una organización y en las redes más amplias con las que estas comunidades de práctica se conectan nos permite dar un paso intermedio entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional.

2.2.2- La red de facilitadores internos como puente interorganizacional entre comunidades de práctica

La facilitación de la comunicación, la comprensión y el intercambio de conocimiento requiere de un tipo de multipertenencia que consiste en transferir componentes de una práctica a otra. Algunas personas tienen la capacidad de actuar como facilitadores naturales (*brokers*)²⁹ que establecen conexiones entre comunidades, posibilitan la coordinación, y ayudan así a permeabilizar las fronteras. El potencial de constituirse en *broker* es muy amplio, sin embargo, el desempeño de este rol requiere de una serie de capacidades: la capacidad para integrar, para generar condiciones de aprovechamiento de la diversidad, para estimular la "interacción positiva" entre grupos y a la vez de algunos renunciamentos: para ser reconocido como interlocutor válido en las distintas comunidades que se intenta articular. El *broker* tiene que mantener una cierta distancia y renunciar al lugar de "participante central", de alguna manera, con respecto a los Foros, el INAP, "deja lugar a los otros", "facilita".³⁰

Por ello, el fortalecimiento de un sistema de aprendizaje a través de la práctica de la facilitación, supone prestar atención a la gente que es capaz de ejercer esta función: ¿los valora la organización, se cuenta con un lenguaje como para hablar de ellos y de lo que hacen, está claro qué conexiones pueden proveer?

El programa de formación para mandos medios, resultó de una acción conjunta entre el Programa de formación de directivos Públicos de INAP y el de Formación Permanente.

La experiencia ha sido ampliamente valorada por las dos jurisdicciones participantes, Economía y Educación, por lo que haremos referencia a ambos casos a partir del registro, que como buena práctica de la experiencia hicieron los propios actores.³¹

"El Ministerio de Economía"³², a través del Departamento Capacitación y Comunicaciones de

Marzo de 2003 Versión actualizada del trabajo Construcción Social del Conocimiento (E. Gore y M. Vázquez Mazzini) presentado en el XIII Congreso de Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, ADCA, diciembre de 2002.

²⁹G ORE, Ernesto, op.cit.

³⁰ Wenger, E.: *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization Articles Volume 7(2): 255-246, California, SAGE, 2000.

³¹INAP, *Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público"*. Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, Marzo 2003 <http://www.inap.gov.ar/novedades/main.htm>

³²DÍAZ LÁZZARI, Irene, CORTIÑAS, Marcelo, *La Experiencia en el Programa Formación De Mandos Medios en*

la Dirección de Carrera y Relaciones Laborales implementó durante el año 2002 en este Ministerio y en la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos del Ministerio de la Producción el “Programa de Formación de Mandos Medios”, con la colaboración y el apoyo técnico del INAP, y se está proyectando su realización durante el año en curso, hasta cubrir todas las áreas de ambos Ministerios.

Este programa está orientado a mejorar la calidad humana y técnica de los sectores medios de la estructura organizativa y tiene por objetivo general consensuar una visión común para el conjunto de cada Dirección, contribuir a la mejora de la gestión y construir compromisos de acción futura. Esta actividad se desarrolla, no como la de capacitación tradicional, sino sobre casos prácticos que los agentes exponen sobre cuestiones que deben resolver en sus trabajos a diario. Esto tiene como positivo que se trabaja sobre la realidad y no solamente sobre un marco teórico, casi siempre difícil de aplicar ya que en la mayoría de los casos la teoría es muy diferente a la realidad que nos toca vivir en las tareas cotidianas.”

del entorno y en lo posible anticiparlas, para no sólo sobrevivir, sino también llegar a crecer.

La Dirección de Recursos Humanos del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología,³³ comienza a reorganizar la Capacitación del Personal, con la idea de generar un cambio que se base en el accionar de los empleados de línea. Es decir interesar a los recursos humanos con que se cuenta, para que sean ellos los generadores del cambio, priorizando la capacitación orientada al fortalecimiento organizacional, con un mayor involucramiento de los equipos de trabajo y asignando especial importancia al desarrollo de competencias de los agentes del Ministerio, para que dispongan de más recursos en la gestión de su desempeño laboral. Esta idea se conjuga luego con el espíritu de la Resolución N° 2 del 2002³⁴ de la Subsecretaría de la Gestión Pública y a su vez, con una propuesta que hace llegar el INAP, creándose, en consecuencia, un equipo de Facilitadores de Capacitación, que también integra el Coordinador Técnico de Capacitación.

Esta propuesta hablaba de designar a agentes de planta con cierto perfil y competencias, para capacitarlos y dotarlos de herramientas que les permita desempeñarse como Facilitadores para las Actividades de Formación de Mandos Medios. Así, se dirigió la búsqueda a candidatos que tuvieran formación universitaria, acreditaran capacitación o formación en temas relacionados con la conducción de equipos de trabajo, liderazgo, manejo de las relaciones interpersonales, etc. Que contaran con experiencia laboral como agentes del organismo, así como también experiencia en la conducción y/o coordinación de equipos o áreas de trabajo en el sector público, más, experiencia en capacitación y/o educación de adultos, especialmente en educación no formal, con comprobada capacidad de escucha y de diálogo, actitud reflexiva frente a los problemas de la práctica laboral y un compromiso con el aprendizaje personal y el de los demás.

Elegidos los candidatos, en el mes de agosto, el INAP los capacitó con una actividad que denominó Taller “Formación de Facilitadores en Capacitación de Mandos Medios”³⁵ Taller que tuvo como objetivos específicos: facilitar a los participantes los instrumentos

el Ministerio de Economía y Ministerio de la Producción, en Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo 2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/mandosmedios.PDF>

³³ MENDEZ ESTEVEZ, Daniel, : Los Facilitadores de Capacitación, una excelente estrategia de cambio en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, e n Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo 2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/facilitadores.pdf>

³⁴ Resolución SGP N° 2/2002, establece la normas del Sistema nacional de Capacitación

³⁵ a cargo de la Administradora Gubernamental, Arquitecta Graciela Falivene, autora de esta ponencia y la

técnicos y habilidades necesarias para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente de la formación en el seno de su organización, buscando la eficacia, desde la generación de una idea hasta la detección de necesidades, la propuesta de acciones formativas, teniendo en cuenta el diseño, la puesta en marcha, el seguimiento y la evaluación, ajustándolos a la realidad operativa. Es así que los facilitadores salieron con una capacidad de reconocer competencias básicas para el desempeño del rol de conductor intermedio en el contexto de crisis que atraviesa el Estado, incorporando una amplia visión de la conducción intermedia que comprometa a los actores intervinientes en los procesos críticos de gestión y valorando la función de la conducción intermedia como articuladora de los procesos organizacionales, rescatando sus experiencias exitosas. Ya capacitado, el grupo de Facilitadores, junto con el Coordinador Técnico de Capacitación y bajo la conducción de la Directora de Recursos Humanos, elabora un Plan de Acción y la estrategia a seguir para ponerlo en práctica.

La misma consistió en presentar el Equipo a todos los Directores Nacionales y Directores del Ministerio, proponer líneas de acción en conjunto para la formación de mandos medios y elaborar un compromiso de articulación (Equipo con cada Dirección) para detectar necesidades. Esta actividad se hizo en forma de taller y se denominó "Los mandos medios en el ámbito de las organizaciones. Propuestas para un dispositivo de Formación". Realizado el 19 de septiembre del 2002. Como resultado de la actividad surgió un fuerte compromiso de los Directores para participar y colaborar en aportar datos de sus espacios de gestión, con el objetivo de lograr la optimización de sus procesos, utilizando la capacitación como un medio para lograrlo. A lo largo del año se han realizado actividades que involucraron tanto a la conducción intermedia como al equipo completo de directores.

Todas las actividades tuvieron en cuenta la capacitación debe tener como objetivo mejorar los procesos de gestión, que cada Taller debe ser una estrategia para llegar a ese objetivo, donde se conceptualice desde la acción, y que es necesario que el interesado vea que le sirve y que adquiere competencias y herramientas transferibles a la labor cotidiana para lograr los resultados esperados.

Por todo lo expuesto, creemos que la conformación de un equipo de Facilitadores de Capacitación, ha sido una excelente estrategia de cambio en el enfoque de la capacitación, ya que posibilitó, con su accionar, una integración no tan solo por áreas, sino transversal a la Organización, logró comprometer en la capacitación a los Directivos y a los destinatarios de ella por igual. Detectó las necesidades medulares de la Organización y va formando Agentes de Cambio en cada uno de los participantes de la Capacitación.

2.3 -El análisis de casos y la institucionalización del conocimiento

El aprendizaje basado en la experiencia está muy ligado a la capacidad de las personas y equipos de reflexionar sobre los resultados y promover acciones de mejora en base a esta reflexión, es decir, requiere un proceso de inferencia a partir de la información que debe ser interpretada, además, el lenguaje desarrollado a través de la conversación y el diálogo, permite la interacción entre los miembros de la organización, contribuyendo a que adquieran un lenguaje común que sienta las bases para un rápido intercambio de puntos de vista que facilite la clarificación de situaciones confusas, el aprendizaje y el fortalecimiento de la comunidad de práctica.. Este es un paso esencial en el proceso de Institucionalización del conocimiento, o sea la transformación del conocimiento individual a organizativo. La memoria

organizativa, entendida como la información histórica, almacenada, a la que puede recurrir para tomar las decisiones actuales, permite recuperar y disponer de los conocimientos existentes dentro de la organización. El conocimiento institucionalizado en el sector público, facilita la continuidad y mejora de los servicios al ciudadano. Presentamos a continuación como ejemplo, la experiencia de los talleres de caso del Sistema Nacional de Arbitraje de consumo

36

El Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo debe garantizar el acceso a mecanismos de resolución de conflictos concretos por parte de los distintos actores, consumidores y empresas. Con el compromiso de que la calidad del servicio que se presta al ciudadano a través del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, requiere, entre otros factores el desarrollo de las condiciones necesarias por parte de los prestadores- Árbitros de Consumo-, de las condiciones de educación, y formación apropiadas, en tanto las mismas afectan la calidad del producto que se brinda, se han desarrollado desde el año 1999 los Talleres de Análisis de Casos para Árbitros del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo. Los mismos surgieron como una demanda espontánea y genuina de quienes participan del Sistema.

En una primera etapa los talleres se centraron en los aspectos procesales y de la dinámica de las audiencias para lo que se contó con la colaboración de especialistas en mediación y arbitraje con experiencia en ámbitos distintos a los del consumo. Complementariamente se realizaron encuentros con especialistas y funcionarios extranjeros de países donde funcionan sistemas similares quienes compartieron su experiencia.

Metodología

Los talleres de discusión de casos y procedimientos se implementaron con los siguientes momentos :**momento 1:** (previo a la reunión); adelanto de bibliografía teórica y casos a analizar a los participantes con 15 días de anticipación.; **momento 2:** (durante la reunión):exposición de casos y de contenidos teóricos (rol del capacitador: expositor); **momento 3:** (durante la reunión),discusión y análisis grupal de los casos (rol del capacitador: moderador);**momento 4:** (Durante la reunión),conclusiones grupales, fijación de criterios consensuados, y definición de temas a profundizar en futuras reuniones (rol del capacitador : Coordinador).

Participan anualmente de los Talleres de Análisis de Casos cerca de 60 árbitros de los distintos sectores (árbitros Institucionales (estado), árbitros Sectoriales (árbitros propuestos por las Asociaciones de Consumidores y árbitros propuestos por las Cámaras Empresarias).

A los fines del desarrollo sostenido de los talleres se creó en el ámbito de la Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo un área específica de Capacitación destinada a la preparación, selección del material y coordinación de los mismos.

A partir del año 2000 se desarrollaron anualmente estudios exploratorios con la

³⁶BENZRIHEN, María Fernanda, *La Experiencia del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo*, Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo- Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor. Ministerio de la Producción, en Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público".Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/arbitrajeconsumo.pdf><http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/arbitrajecconsumo.pdf>

finalidad de aportar una herramienta de optimización al funcionamiento del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo: una **encuesta de evaluación para árbitros del sistema**, técnicamente es un estudio autoadministrado y anónimo con la finalidad de conocer la opinión de los árbitros a partir de su experiencia personal dentro del sistema acerca de una serie de indicadores desarrollados ad-hoc. El objetivo primordial de la investigación consiste, por un lado en la identificación de temáticas que pudieran desarrollarse en los futuros talleres, y por el otro la pertinencia y posibilidad de aplicación concreta de los temas tratados y seleccionados en los casos en que les toca intervenir y una **encuesta de satisfacción para usuarios del Sistema** (consumidores y empresas). En éste último caso la modalidad es una encuesta estructurada, autoadministrada y anónima donde se relevan los grados de satisfacción respecto de la utilización del sistema, en términos de plazos, atención dispensada, procedimiento, desarrollo de la audiencia, y nivel de recomendación. Esta encuesta es entregada a los consumidores y empresarios al concluir la audiencia de conciliación.

En líneas generales se trata de reunir toda aquella información que permita realimentar los procesos de optimización del Sistema, generar un índice de leading-cases consensuados que sirvan de orientación para la tarea de los árbitros. (Nota: las conclusiones de los talleres constituyen una pauta orientadora, pero no obliga al árbitro a su acatamiento) y adecuar los procesos de capacitación a los objetivos del SINAPA y las necesidades de los agentes que a él pertenecen.

2.4- El Aprendizaje de Directivos en Organizaciones (ADEO)

La organización puede adquirir conocimiento a través del desarrollo interno o acudiendo a fuentes externas (patentes, licencias, benchmarking, acuerdos de cooperación, etc.). La forma en que lo haga puede influir en las fases siguientes del proceso de aprendizaje. El benchmarking y la transferencia interna de buenas prácticas se utilizan para la transmisión de conocimiento tácito y explícito. La transferencia interna de buenas prácticas se manifiesta como una técnica muy valiosa en la gestión del conocimiento; ayuda a identificar, capturar, codificar y potenciar el conocimiento. Además, rompe con los paradigmas existentes y prepara a la organización para la acción, proporcionando modelos de excelencia.

Esta línea potencia y promueve, el aprendizaje colaborativo en las organizaciones ; que es en esencia el reconocimiento de los propios méritos e innovaciones a efectos de, generosamente, integrar, ofrecer y compartir un ámbito organizacional para la formación de personas que puedan transferir los aprendizajes que se realicen en ellas a sus propios ámbitos laborales.

Según la página www.benchmarking.gov.uk, *“benchmarking es, en esencia, un procedimiento que implica el aprendizaje de uno a otro, compartiendo el conocimiento y la información e implementando buenas prácticas.* Es, también, el proceso de aprendizaje sobre la práctica de organizaciones que son líderes en un campo o están legitimadas para servir de comparación.”

El Programa de Formación de Directivos consideró que la implementación de una línea de trabajo que tome en consideración los aspectos positivos de esta perspectiva como espacio de formación para directivos, puede reportar amplios beneficios para todos los involucrados. Desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje, esta forma diferente de

entrenamiento se sustenta en las escuelas de aprendizaje activo desde Dewey y Kilpatrick³⁷ – que conceptualizó el “proyecto como proyecto de acción” – hasta Vigotzky³⁸, quien propugnó el aprendizaje ambiental y con ayudas.

Esta línea de trabajo permite la difusión y transferencia de innovaciones y requiere de espíritu colaborativo y solidario por parte de toda la comunidad directiva del Estado. Este camino se consolidará cuando las organizaciones que han emprendido la implementación de buenas prácticas (Organización Emprendedora – OE) comprueben que con la interacción de agentes externos también pueden enriquecer y mejorar sus propios desarrollos.

El directivo responsable formula un proyecto de aprendizaje basado en las *innovaciones y desempeño de la Organización Emprendedora (OE) que se constituirá en ambiente de aprendizaje.* Ese proyecto formulado por el directivo apuntará a resolver problemáticas de su gestión, e impulsará mejoras con el valioso aporte de quienes han realizado experiencias similares. El ciclo de aprendizaje se completa y consolida con la puesta en marcha del proyecto en la propia organización de quien realiza el proceso de aprendizaje (Organización Asociada – OA).

El Programa cuenta con una base de datos de organizaciones identificadas como emprendedoras, con buenas prácticas o con nuevos abordajes de gestión. Estas experiencias se encuentran registradas en unas fichas que han sido completadas por las propias organizaciones, con orientaciones del INAP y difundidas a través de la página de Inap, en estos momentos están difundidas las prácticas presentadas en la Jornada del INAP ya citadas³⁹ y que fueron identificadas y promovidas por el foro de responsables de capacitación. Lo mismo está sucediendo con todos los foros. .

Ha ocurrido así mismo que, algún organismo consulte al programa sobre si existe un buena práctica, para resolver un problema, o impulsar un proyecto dentro de la organización como ha ocurrido recientemente, sobre el tema **gestión por proyectos con centro de costos** en el Instituto Nacional de Estadística y Censos(INDEC), para lo cual se realiza una investigación a pedido. En el caso relatado se ha identificado como organización emprendedora, que se constituirá en ambiente de aprendizaje, a la Comisión nacional de Energía Atómica, que ha venido implementado esa práctica en forma exitosa desde hace cinco años. El Inap facilita la formulación y realización del proyecto entre ambas organizaciones, en este sentido opera como una broker de conocimiento .

Por otra parte, y en base a los cambios que se han impulsado en la normativa de capacitación, el proyecto tendrá una valoración de créditos establecida de acuerdo a su formulación, tanto para el funcionario consultor (DC) como para el funcionario en proceso de aprendizaje (DR). El tiempo requerido deberá estar claramente identificado y justificado para los resultados a obtener .

En los foros se ha usado la detección de buenas prácticas como una forma de

³⁷.Dewey, John, *Antología socio-pedagógica* /; introducción crítica de Antonio Molero Pintado, M^a del Mar del Pozo Andrés. - Madrid : CEPE, [1994] 158 p. ; 21 cm (Clásicos del pensamiento ; 9) D.L. M. 12973-1994 . - ISBN 84-7869-159-6 1. Filosofía de la educación 2. Pedagogía 3. Sociología de la educación I. Molero

³⁸ VIGOTSKY, L.S., *Obras completas, tomo 5*, Pueblo y Educación,, La Habana, Cuba, 1989

³⁹ INAP, *Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público"*. Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, Marzo 2003 <http://www.inap.gov.ar/novedades/main.htm>

promover el intercambio y la creación de conocimiento

2.5-La formación de directivos para la gestión del conocimiento

Para comprometer a los directivos y facilitar la conceptualización del rol, y como parte del proceso de formulación del plan institucional de capacitación ⁴⁰ se ha planificado una actividad dentro de la línea de trabajo de planificación y gestión de la, en ese marco, se desarrollará con formato de taller en tres jornadas de cuatro horas en las que se trabajarán los siguientes objetivos específicos:

Primera Jornada

Que los Directivos conceptualicen y tengan en cuenta el conocimiento tácito y explícito.

Que los Directivos consideren, asimismo las dimensiones epistemológica y filosófica, el sentido *personal del conocimiento tácito y su especificidad contextual, debido a las dificultades de su formalización y comunicación, que incluyan tanto los “modelos mentales” (esquemas, paradigmas, perspectivas, creencias y puntos de vista)* como las dimensiones técnicas como son las *habilidades, aptitudes y el saber-hacer (know-how)*..Que los Directivos comparen este concepto con el de competencia

Que los Directivos consideren las dimensiones organizacionales, tecnológicas y subjetivas del conocimiento explícito o codificado . Cuáles son las dificultades de codificación y cuáles las ventajas para el desarrollo y continuidad institucional en el sector público. Debatir sobre el concepto d fortalecimiento institucional

Que los Directivos analicen la Interacción dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito y las formas de conversión del conocimiento. Reflexionar sobre las cuatro formas de conversión identificados Nonaka ⁴¹: la socialización:(de tácito a tácito.);la exteriorización (de tácito a explícito); la asociación (de explícito a explícito)y l a Interiorización (de explícito a tácito).

Que los Directivos Reconozcan técnicas y herramientas de apoyo al proceso de gestión del conocimiento. Tanto las técnicas centradas en la gestión del conocimiento tácito y las de gestión del conocimiento explícito, considerando la utilización de las tecnologías de la información al servicio del conocimiento.

Segunda Jornada

Que los Directivos sean activos promotores, del deseo de compartir conocimiento e información (tener en cuenta que comunicar es compartir).

Que los Directivos reflexionen con respecto a sus pautas valorativas con respecto al personal, cómo valoran a las personas y a sus tareas. Rescatar aquellas experiencias que demuestran que, cuando se alcanzan resultados positivos, a las personas les satisface ver cómo su conocimiento es utilizado, desean ayudar a sus compañeros en la medida de sus posibilidades, y realmente quieren aprender de aquellas personas en las que creen y a las

⁴⁰ Resolución SGP N° 2/2002, establece la normas del Sistema nacional de Capacitación
Resolución SGP N° 51/2003, acreditación de las activiades de capacitación
Disposición INAP N° 32/2002, Reglamentación del Registro de Prestados

⁴¹ op.cit.

que respetan.

Que los Directivos sean capaces de promover actitudes que faciliten la gestión del conocimiento : aprendizaje a través de la enseñanza y del compartir; comprensión común a través de la transmisión de vivencias, continuo intercambio y creación de nuevo conocimiento a medida que se experimenta, se comparte y se aprende.; estimular la creación de áreas comunes de competencias (pericia) e interés a través de reflexionar sobre problemas comunes como la ética profesional. Actitudes que inhiben la gestión del conocimiento

Tercera Jornada

Que los Directivos reflexionen y propongan un proyecto de acción personal para involucrar al personal en el proceso de gestión del conocimiento. discutir sobre la importancia de compartir los objetivos y las decisiones en un contexto organizacional como única forma de se podrán internalizar lo desafíos institucionales.

Que los Directivos sean conscientes de cómo sus conductas favorecen o impulsan los procesos de gestión del conocimiento, que se basan principalmente en la creencia del compartir.

Que los Directivos diseñen espacios de colaboración, reconozcan y evalúen diferentes espacios institucionales u organizacionales que permiten desarrollar relaciones de colaboración.

Que los Directivos reconozcan su papel activo y necesario en - Crear una visión y misión compartida .

Que los Directivos reconozcan y potencien las comunidades de práctica, vigentes dentro de su área, interáreas ó interinstitucionales. Que promuevan la constitución de grupos de encuentro.

Que los Directivos diseñen estrategias motivacionales que hagan visible el grado de apoyo y la importancia que le asignan a los esfuerzos que se realicen para compartir conocimiento.

3.-Conclusiones : El enfoque de la capacitación desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento tiene amplias implicaciones en el funcionamiento de los sistemas de capacitación, se vuelven obsoletos e inconsecuentes, las actividades centradas en el "profesor dedicado a la educación de adultos", que ofrece en el organismo seminarios con títulos eufónicos, tales como retórica, gestión de tiempo, entrenamiento de la creatividad, así como de superar la fase del especialista de formación que trabaja operativamente y que con un instrumental racional de detección de necesidades, (ciclo funcional) cuenta con una coartada para crear una oferta amplia de seminarios en función de la demanda. "Se necesita más bien al asesor en materia de procesos de formación y desarrollo de la organización, que (...) dé el ejemplo en términos de un pensamiento según criterios estratégicos"⁴²

"En el contexto de tal concepción, orientada hacia el desarrollo también cambian las responsabilidades y los métodos de la labor de formación, en las organizaciones especialmente en el ámbito del perfeccionamiento profesional. Ahora, la responsabilidad recae en los propios departamentos y los responsables son los mandos directivos mismos. En consecuencia, ellos tienen que saber cuáles son los cambios que desean obtener, qué

⁴² ARNOLD, Rolf, *Cambios Tecnológicos y Organizativos en la Formación Profesional en Sociedades Europeas*, en Formación y Empresa, OIT, Cinterfor, 1999

metas tienen que alcanzarse para ese fin y cuáles son los procesos de aprendizaje que son correspondientemente necesarios. Los departamentos de la empresa también asumen la responsabilidad en relación con la selección de los métodos necesarios para lograr ese aprendizaje en la empresa. Los "especialistas" en materia de perfeccionamiento profesional, sin embargo, siguen asumiendo una función de asesoramiento y de apoyo."⁴³

Bibliografía

ARNOLD, Rolf, *Cambios Tecnológicos y Organizativos en la Formación Profesional en Sociedades Europeas*, en Formación y Empresa, OIT, Cinterfor, 1999

BENZRIHEN, María Fernanda, *La Experiencia del Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo*, Unidad Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo- Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor. Ministerio de la Producción, en Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo 2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/arbitrajeconsumo.pdf>

CHISHOLM, Donald. *Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems*. Cap. 3 & Cap4. Berkeley: University of California Press, 1992.
Dewey, John, *Antología socio-pedagógica* /; introducción crítica de Antonio Molero Pintado, M^a del Mar del Pozo Andrés. - Madrid : CEPE, [1994] 158 p. ; 21 cm (Clásicos del pensamiento ; 9) D.L. M. 12973-1994 . - ISBN 84-7869-159-6 1. Filosofía de la educación 2. Pedagogía 3. Sociología de la educación I. Molero Pintado, Antonio II. Pozo Andrés, M^a del Mar del III. Título IV. Serie 37 DEWEY

DÍAZ LÁZZARI, Irene, CORTIÑAS, Marcelo, *La Experiencia en el Programa Formación De Mandos Medios en el Ministerio de Economía y Ministerio de la Producción*, en Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo 2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/mandosmedios.PDF>

FALIVENE, G.(2000). Trabajos desarrollados durante la II Cátedra Virtual UNESCO-CLAD. Julio-octubre 2000 sobre "Redes Interorganizacionales y su gerencia en la Administración Pública". Inédito

FALIVENE, Graciela, *Cooperación Académica en el Programa de Formación de Directivos del Instituto Nacional de Administración Pública*, Panel : La formación como estrategia para el logro de resultados en las organizaciones públicas, VII Congreso del CLAD, Panamá, Octubre 2003

FLEURY, Sonia *El desafío de la gestión de las redes de políticas*. IIG-BIBLOS. BIBLIOTECA DE IDEAS. SIN: 1560-5264. No. 12-13. 17/12/2002. http://www.iigov.org/revista/?p=12_09

GORE, Ernesto ; VÁZQUEZ MAZZINI, Marisa; *Aprendizaje colectivo y Capacitación Laboral*, Buenos Aires, Marzo de 2003 Versión actualizada del trabajo Construcción Social del Conocimiento (E. Gore y M. Vázquez Mazzini) presentado en el XIII Congreso de

⁴³ ARNOLD, Rolf, op.cit.

Capacitación y Desarrollo, Buenos Aires, ADCA, diciembre de 2002.

INAP, *Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público"*. Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, Marzo 2003 <http://www.inap.gov.ar/novedades/main.htm>

INAP- Subsecretaría de la Gestión Públicas, Información actualizada sobre el funcionamiento de los foros de la Subsecretaría <http://www.sgp.gov.ar/sitio/foros/main.html>, Todos los foros, información disponible en www.inap.gov.ar

KAUFMAN, Ester ; *El Foro Transversal de Responsables Informáticos: Crisis, Burocracia, Redes y Gobierno Electrónico en La Argentina, FLACSO, Chile, marzo 2003*

LOGAN, Robert K. *The fifth language. Learning and living in the computer age*. Toronto: Stoddard, 1995..

MARTINEZ COLOMER, Ayelen –NAKANO, Silvia, *Ficha de Evaluación, Documento interno, INAP, 14 de julio 2003*

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto; *Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras*, Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 24. (Oct. 2002). Caracas http://www.iigov.org/revista/?p=12_09

MENDEZ ESTEVEZ, Daniel, : Los Facilitadores de Capacitación, una excelente estrategia de cambio en el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología, e n Ponencias de los paneles de experiencias: "Buenas Prácticas en la Capacitación del Sector Público". Jornada capacitación en el Estado: situación, perspectivas y propuestas, INAP, Marzo 2003, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/facilitadores.pdf>

MORÁN Alberto, FALIVENE Graciela, GARCÍA COSTA, Araceli, *Experiencia de gestión participativa: formación por competencias de directores de bibliotecas y centros de documentación de la APN*, ; Foro de Responsables de Bibliotecas y Centros de Documentación de la APN, Instituto Nacional de la Administración Pública <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/forobibliotecas.pdf>

MINTZBERG, H., *The Nature Of Managerial Work*, Harper & Row,, New York, 1973

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. trabajo "La Organización creadora de Conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación", Ed. Oxford Press, Mexico, 1999 Capítulo 3, Pág. 61-103

OFICINA NACIONAL DE TECNOLOGÍAS INFORMÁTICAS E INAP, *Foro Permanente de Responsables Informáticos de la APN*, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/Onti.PDF>
Expositor :Carllinni, José, "El Desafío de Planificar/Ejecutar de un Modo Sustentable en el Estado"

ROVERE, M (1998) . Redes en Salud... www.rosario.gov.ar. Mencionado como disponible por FLEURY (2002)

SUBSECRETARÍA DE LA GESTIÓN PÚBLICA; OFICINA NACIONAL DE EMPLEO PÚBLICO E INAP, *Foro Permanente de Directores de Personal*, <http://www.inap.gov.ar/novedades/docs/Personal.PDF>

VIGOTSKY, L.S., *Obras completas, tomo 5*, Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1989

WENGER, E. (1998). *Communities of practice: Learning as a social system* [En línea] Disponible en: <<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>>. [Consulta: 4 de marzo de 2002]

Wenger, E.: *Communities of Practice and Social Learning Systems*. Organization Articles Volume 7(2): 255-246, California, SAGE, 2000.

Normativa

Resolución SGP N° 2/2002, establece la normas del Sistema nacional de Capacitación

Resolución SGP N° 51/2003, acreditación de las actividades de capacitación

Disposición INAP N° 32/2002, Reglamentación del Registro de Prestados

Reseña biográfica

Graciela Mónica Falivene

Arquitecta, Planificadora Urbana, Administradora Gubernamental y docente especializada en técnicas participativas.

En estos momentos se desempeña como Coordinadora del Programa de Formación de Directivos Públicos del Instituto Nacional de la Administración Pública

Ha desempeñado entre otras, las siguientes funciones de gobierno: Jefa de Gabinete de Asesores de la Coordinación del Plan Estratégico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Directora General de Desregulación de la Subsecretaría de Descentralización del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Coordinadora de Gabinete de la Subsecretaría de Descentralización y Coordinadora Técnica del Consejo para la Descentralización y Modernización. Ex Directora Nacional de Capacitación del Instituto Nacional de la Administración Pública. Ex Coordinadora del IV Programa de Formación de Administradores Gubernamentales (primer período)

Profesora titular de Planeamiento en la Universidad de Concepción del Uruguay, Provincia de Entre Ríos, Argentina desde 1985. Ha sido Profesora titular de Administración Municipal en las Universidades Nacionales de San Martín y de Lomas de Zamora.

Consultora del Banco Interamericano de Desarrollo en uso de licencia en su cargo de funcionaria.

ha realizado publicaciones y dictados cursos en el país y en el extranjero sobre: articulación de redes institucionales, formación de directivos, planificación situacional y formulación y gestión participativa de proyectos, temas sobre los que ha realizado numerosos cursos de especialización.

(gfalivene@sgp.gov.ar) (gfaliven@yahoo.com) teléfono laboral: 005411-4345-2613