

La capacitación como práctica social situada: análisis de una experiencia de capacitación en el GCBA¹

Valeria Dellavedova, María Laura Diez y Mercedes Iacoviello

INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta el análisis de la experiencia reciente de diseño e implementación de un Programa de Capacitación para el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires². El mismo responde a un doble objetivo.

Por un lado, se pretende dar cuenta de la búsqueda teórico-metodológica realizada de enfoques adecuados para el diseño de proyectos de capacitación en organizaciones de la magnitud y características del GCBA.

Por el otro, se propone, a través del análisis de la experiencia mencionada, identificar algunos obstáculos, adaptaciones y logros que permitan arribar a recomendaciones de carácter práctico para futuras gestiones de proyectos de capacitación en ámbitos o contextos parecidos.

Como se describirá de manera sintética en las siguientes páginas, el programa sobre el que este equipo ha trabajado ha sido adaptado y modificado en función de la evolución del Proyecto de Capacitación desde su inicio en diciembre de 2001 hasta diciembre de 2002.

Originalmente se buscaba identificar aquellos lineamientos estratégicos que pudieran guiar el diseño de un programa permanente de capacitación para el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Desde el primer relevamiento realizado al comienzo del proyecto se encontraron dificultades para identificar líneas estratégicas claras para la organización, e incluso para rastrear alguna política implícita en las actividades de capacitación realizadas en diferentes áreas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A pesar de estas dificultades, tomando como base los documentos del Plan Estratégico de la Ciudad y algunos diagnósticos previos sobre la organización, se pudo trabajar en el diseño y puesta en marcha de un Plan Piloto de capacitación en función de los problemas centrales detectados. Paralelamente la experiencia sirvió para definir Lineamientos teórico-metodológicos para la capacitación en el GCBA³.

La implementación de una prueba piloto, si bien se trató de una experiencia acotada a la Subsecretaría de Gestión Operativa, permitió tener una visión más precisa sobre las posibilidades y obstáculos que plantea el desarrollo de actividades concretas de capacitación en el GCBA. También identificar con mayor claridad cuáles podrían ser los aportes más valiosos para optimizar las actividades de capacitación que se realicen en el futuro en la organización.

¹ Una versión preliminar de este trabajo fue presentada al VIII Congreso del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Panamá, Panamá, 28-31 de octubre 2003.

² El Equipo del Proyecto de Capacitación trabajó bajo la coordinación de Laura Zuvanic, y estuvo integrado por Valeria Dellavedova, María Antonia Prado y Mercedes Iacoviello, con la colaboración externa de María Laura Diez.

³ Lineamientos Estratégicos para la Capacitación en el GCBA – Informe Final Valeria Dellavedova – Junio 2002. Dirección General de Recursos Humanos, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

El trabajo comienza con una sucinta presentación del contexto organizacional y del Proyecto de Capacitación original. Seguidamente se exponen algunas precisiones conceptuales acerca del desarrollo y capacitación de recursos humanos, y se proveen pautas operativas para el diseño e implementación de actividades concretas de capacitación. Luego se describen las fluctuaciones experimentadas por el proyecto, y que determinan desde nuestra perspectiva, las ventajas de una propuesta de capacitación flexible en un contexto cambiante. Por último, se presentan algunas orientaciones y recomendaciones concretas para el diseño e implementación de actividades de capacitación.

I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

LA FUNCIÓN DE CAPACITACIÓN EN EL GCBA

Antes de presentar los contenidos del proyecto de capacitación en sí, es importante describir someramente el contexto organizacional en el cual se inscribe⁴.

Para dar una idea de la magnitud de esta organización, es importante destacar que el GCBA organiza sus diversas actividades a través de 11 Secretarías, 23 Subsecretarías y 135 Direcciones Generales⁵. El total de empleados del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires incluyendo la administración central y los entes autárquicos alcanzaba en noviembre de 2001 un total de 99.836. El gasto en personal alcanza aproximadamente a \$ 1.700 millones por año, monto que representa el 60% del Presupuesto del GCBA⁶.

A pesar de tratarse de una organización de semejante envergadura, al comenzar el proyecto no existía en el GCBA un área o un programa que investigara y detectara las necesidades de capacitación específicas de las distintas áreas de la organización. Esta situación, sumada a la ausencia de un diagnóstico institucional y una estrategia organizacional explicitada permitían inferir que la función de capacitación estaba desvinculada organizacionalmente de la gestión de recursos humanos, y presumir la ausencia de una acción eficaz.

Los diferentes diagnósticos disponibles al momento de diseñar el proyecto de capacitación coincidían en señalar los siguientes problemas en relación con el desarrollo y capacitación de los recursos humanos:

- La función de capacitación no está institucionalizada en la organización
- No ha habido actividades de capacitación sistemáticas en el GCBA
- La baja calificación técnica general
- No hay movilidad funcional de los empleados, con lo que deja de ser un incentivo el desarrollar competencias amplias orientadas a reubicar a las personas en nuevas tareas o nuevos grupos de trabajo.

⁴ Los contenidos de esta sección surgen principalmente del documento Programa de Capacitación Permanente para el GCBA, Proyecto BID, Dirección General de Recursos Humanos, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Noviembre 2001.

⁵ Decreto GCBA N° 2055 – 13/12/01 – Modificación de la estructura organizativa del Poder Ejecutivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁶ Proyecto BID 1107/AR, Componente de Fortalecimiento de Recursos Humanos, Capítulo II: Antecedentes, Capítulo III: Diagnóstico. Marzo 1997.

- La incorporación de tecnología informática sin el acompañamiento de procesos de capacitación para su uso
- La ausencia, en general, de una cultura organizacional orientada a resultados y al usuario.

A partir de esta situación se estableció la necesidad de desarrollar un programa de capacitación y actualización permanente, para lograr que el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires implemente en el marco del proceso de Reforma del Estado la mejora continua de la calidad y de los niveles de eficiencia en la prestación de los servicios y que brinde al personal la posibilidad de una carrera funcional basada en la elevación de su capacidad productiva en los servicios que presta.

EL PROYECTO DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

En el marco de la situación descrita, la estrategia que se propuso originalmente para el Proyecto de Capacitación se basó en seis ejes de actividades.

Los tres primeros tienen como objetivo común garantizar, en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, los recursos humanos, los procesos, procedimientos y soporte tecnológico que permitiera al finalizar el proyecto la sustentabilidad de la función de capacitación y desarrollo de recursos humanos en el largo plazo.

- Institucionalización de la función de Desarrollo y Capacitación
Diseño de un Área de Capacitación y Desarrollo, sus metodologías y procedimientos. Se buscaba con el proyecto que quedara instalada en el GCBA esta capacidad de diseñar e implementar políticas de desarrollo para el personal, a través de la puesta en marcha de un área de desarrollo y capacitación y del diseño de metodologías y procedimientos para la misma.
- Desarrollo de los Recursos Humanos de las Oficinas de Personal Descentralizadas a efectos de cumplir un rol de interfase para la implementación de políticas de desarrollo y capacitación; mediante acciones de capacitación y transferencia de metodología. Para abordar una población tan vasta, es imposible trabajar sólo desde una oficina central, por lo que se propuso revitalizar las oficinas de personal de las distintas áreas del GCBA.
- Desarrollo e implementación de metodologías facilitadoras del aprendizaje a través de tecnologías de la información y de la comunicación para el GCBA.
También en función de la escala, se incluyó un eje de trabajo para el Desarrollo de metodologías facilitadoras del aprendizaje a través de tecnologías de la información y comunicación. Se trabajó en el diseño, desarrollo e implementación inicial de una página web con función de Biblioteca Virtual, a través de la cual se pudiera acceder en línea a documentos y recursos didácticos para la capacitación. Aún siendo una etapa preliminar, a partir de esta herramienta se podrá llegar progresivamente a un sistema de e-learning, para el Gobierno de la Ciudad.

Los últimos tres ejes de actividades se basan en la perspectiva de la gestión de capacitación por competencias en el ámbito del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

- Desarrollo de las competencias generales en los niveles administrativos y operativos del GCBA.

Las actividades incluidas en este eje están dirigidas a lograr la alineación de la organización en función del proceso de transformación interno del GCBA.

- Desarrollo de competencias gerenciales en los niveles de Dirección y Jefaturas de Departamento del GCBA.
Los cambios que enfrenta el GCBA en su etapa institucional de Ciudad Autónoma requieren de la línea gerencial el desarrollo de competencias para el nuevo rol que deben cumplir. Se diseñó un programa para desarrollar las mismas a través de cursos, talleres y un proceso de coaching.
- Relevamiento de competencias funcionales y diseño de planes de capacitación específicos a demanda, en áreas del GCBA que brindan servicios internos.
Con el doble objetivo de fortalecer la función de Recursos Humanos en el GCBA y de explorar en mayor detalle la organización y sus procesos, este relevamiento – que consiste en entrevistas personales con los responsables de las áreas, el análisis de los principales procesos, y la detección de las brechas de competencias específicas a desarrollar- se planteó la realización de la prueba piloto sólo en la DGRH. El desarrollo y ajuste de la metodología utilizada en esta experiencia piloto está disponible para ser transferido a otras áreas a través de la asistencia técnica de la DGRH.

En relación con los tres primeros ejes de actividades descriptos, el equipo se propuso crear las bases para contar con los recursos humanos calificados y con el soporte metodológico necesario para que en el futuro el GCBA pudiera gestionar internamente sus actividades de desarrollo y capacitación. En cuanto al segundo grupo de actividades mencionado, esta primera etapa se concentraría en el desarrollo de metodologías de relevamiento de necesidades, implementación de actividades y evaluación de sus resultados en una experiencia piloto en el ámbito de la Subsecretaría de Gestión Operativa.

La necesidad de comenzar por la implementación de una experiencia piloto surgió de la falta de instalación de la función de capacitación en el GCBA, que impide contar con referencias concretas a otras actividades sistemáticas a partir de las cuales ajustar y definir las herramientas metodológicas del programa de capacitación. Además este área contaba con un reciente proceso de planificación estratégica y es el ámbito más cercano de interacción de la DGRH.

Junto a la definición de la estrategia para el diseño e implementación del Programa de Capacitación del GCBA, se delinearon y explicitaron los enfoques teórico-metodológicos sobre la capacitación y el abordaje propuesto para el GCBA.

II. ENFOQUES TEORICO-METODOLÓGICOS SOBRE LA CAPACITACIÓN Y ABORDAJE PROPUESTO PARA EL GCBA

En el marco de un gobierno metropolitano de las dimensiones del GCBA, en proceso de rediseño de sus estructuras, con un Plan Estratégico orientado a la descentralización de la gestión y la participación localizada, se considera clave la capacitación de los recursos humanos, atendiendo no sólo las transformaciones actuales sino también los cambios futuros.

Para ello es importante que los recursos humanos adquieran a través de la capacitación la "flexibilidad" necesaria para ser parte activa de esos procesos. Pero también este contexto exige una capacitación acorde tanto con los lineamientos políticos y la nueva realidad socioeconómica y tecnológica general, como con la particularidad y diversidad social, económica, cultural y tecnológica de cada sector.

Esto implica la doble necesidad de adecuar las estructuras y los procesos de capacitación tanto a los requerimientos macro como microinstitucionales.

El diseño y la implementación de actividades de desarrollo y capacitación en este tipo de organizaciones representan un gran desafío. En muchos casos no se cuenta con definiciones claras acerca de sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Por otro lado, sus dimensiones impiden tomar a la organización como una unidad homogénea, por lo que la metodología a utilizar tiene que permitir la adecuación de las actividades al contexto situacional en que se desarrollará.

Por todo lo anterior consideramos partir de un **enfoque situacional** (Pulido, 2000) que fundamente las decisiones tomadas tanto en los nuevos roles y objetivos organizacionales definidos estructuralmente, como en los contextos particulares donde se redefinen las propias prácticas cotidianas.

La adopción de un abordaje situacional permite tomar en cuenta los cambios en las condiciones contextuales y revisar los presupuestos y objetivos de las actividades para adaptarlas a estos cambios. Este enfoque se correlaciona con la perspectiva que propone interpretar los procesos de capacitación como prácticas sociales, que reconoce en ellos un componente de incertidumbre y apertura, a raíz de las interpretaciones que los participantes hacen con respecto a la propuesta o proyecto formativo específico y sus procesos de reflexión en y sobre la práctica.

Consecuentemente, se propone el diseño de proyectos de capacitación "a medida", que contemplen en su organización y funcionamiento el apoyo permanente de los participantes, que propicie la transferencia de los conocimientos a su actividad laboral diaria, con alto grado de consenso.

A continuación se define la propuesta metodológica de trabajo, considerando como una alternativa válida, en este contexto, trabajar por "proyecto" y desde un "enfoque situacional".

PROYECTOS DE CAPACITACION

Un "diseño integral del proyecto" (Mena, Rodríguez y Diez, 2002) acorde con las necesidades y posibilidades organizacionales puede constituirse en la mejor herramienta para garantizar el logro de los objetivos, por ello es en él donde deben concentrarse los primeros esfuerzos en cualquier actividad de "desarrollo y capacitación".

Brevemente explicitaremos por qué seguimos utilizando esos términos y qué entendemos por ellos.

En principio debemos aclarar que el profundo arraigo que el término capacitación tiene tanto en el sentido común como en los ámbitos más técnicos dentro de las organizaciones hace que los programas formativos dentro de las grandes instituciones sigan siendo identificados bajo el rótulo de programas de capacitación. Sobre ello se fundamenta nuestro uso del término, aunque nuestra concepción dista de la tradicional.

Cuando se habla de capacitación, lo primero que suele asociarse con este concepto es el curso formal tradicional. En los últimos años se intentó trascender esa idea restringida, que la relega a actividades de efectos inmediatos y de estructuras rígidas, asociando el término capacitación al de desarrollo. En este sentido, más allá de la referencia terminológica, se intentaba pasar a una concepción más amplia que contemplara acciones bajo diferentes modalidades, tendientes a cubrir necesidades inmediatas y de más largo plazo.

Pero lo que no se logró superar con la inclusión del concepto de desarrollo es la tendencia a generar propuestas departamentalizadas de formación. Por un lado, se seguía entendiendo a la capacitación y desarrollo desde un enfoque que privilegiaba los recursos instruccionales y el entrenamiento, en sentido de afuera hacia adentro y de arriba hacia abajo. Por el otro, se mantenía la clásica dicotomía entre "educación", como proceso formal que se da en una etapa de la vida, y "capacitación" asociada al empleo.

Desde una postura crítica a aquellas concepciones consideramos, en primer lugar, la necesidad de considerar y comprender la multidimensionalidad y complejidad de la realidad política y social en la que los sujetos están insertos, y desarrollar un enfoque que los ubique en el ambiente humano en el que aprenden, en sentido de adentro para afuera, entendiendo que son los sujetos los que van construyendo y reconstruyendo los contextos en los que hacen significativos sus aprendizajes. (Araujo Misoczky y Carvalho, 2001)

En segundo lugar, partimos de la idea de que no existe una distancia insalvable entre los distintos momentos del proceso educativo que atraviesan las personas a lo largo de sus vidas (Sacristán 1999; Brockett y Hiemstra 1993). Como afirma Gallart (1997), ya no se puede hablar de una secuencia rígida entre formación y empleo hecha una vez en la vida, sólo complementada con aprendizajes en el trabajo: *"Cada vez será más necesario partir de una formación amplia y renovar aprendizajes diversos, con un continuo balance de competencias que permita ir construyendo sobre lo dado."* Por lo tanto la coordinación entre el sistema educativo formal y la formación profesional es fundamental. Esto hace que entendamos las experiencias de "capacitación laboral" de las personas como un momento más en el proceso educativo que atraviesan a lo largo de su vida.

Otro aspecto importante de remarcar es la actual tendencia a pasar de la noción de enseñanza (como transmisión de conocimiento) a la noción de formación. Porque lo central no sólo está en el conocimiento sino también en el apoyo para transitar el camino. Se privilegia la formación de trayectorias, en las que el componente identitario está en juego. Las acciones de formación tienen un carácter relacional e implican una pedagogía especial distanciada de la acción habitual de enseñanza, en tanto no se trata sólo de impartir conocimiento sino de establecer relaciones entre sujetos pero dentro de un marco más amplio, en nuestro caso dentro de la institución.

Desde este enfoque, que nos permite entender la capacitación como una práctica social situada, se parte de trabajar con "sujetos" en su integralidad, y no sólo como sujetos cognitivos. Es decir, sujetos que construyen en relación con el contexto su propia subjetividad, única e irrepetible. Sujetos que interactúan con otros y estructuran a la vez que son estructurados por las relaciones que establecen con otros en la institución.

Habiendo hecho estas aclaraciones, retomamos nuestra propuesta de centrarnos en el diseño de proyecto, en tanto su elaboración permite desarrollar un marco de referencia básico para la planificación de actividades formativas, educativas o de capacitación (como quiera llamárseles) –y reflexionar tanto sobre los fundamentos y concepciones que orientan las acciones y decisiones, como sobre la necesaria coherencia metodológica.

Un Proyecto es el desarrollo de una práctica social compleja, en la que intervienen actores con distintos intereses, funciones y experiencias, que se produce en un contexto determinado y que está atravesada por una racionalidad que orienta las decisiones y acciones.

RACIONALIDAD

Es importante analizar el tipo de racionalidad que predominará en dichos proyectos ya que es a partir de ellas que se elaboran las estrategias para abordar los problemas de capacitación detectados en la organización.

Se presentan aquí dos perspectivas teóricas casi polarizadas y entre las que habitualmente oscila la formulación de proyectos de capacitación. Una de ellas enfatiza la racionalidad en la relación medios-fines, el accionar eficaz y eficiente, mientras que la otra concibe a los proyectos como prácticas sociales, situadas e intersubjetivas.

Los proyectos como una ecuación entre medios y fines. Esta perspectiva privilegia el logro de la eficiencia, y en consecuencia, enfatiza la preocupación por el control burocrático, pretendiendo garantizar el accionar eficiente de equipos e instituciones, poniendo el acento en los aspectos normativos, en el “deber ser” y en la regulación de la elaboración y ejecución de los proyectos. Por lo tanto, la incertidumbre y lo imprevisto es escasamente contemplado desde esta perspectiva, siendo eventualmente considerados con el fin de controlarlos.

La preocupación primordial dentro de la denominada **racionalidad tecnológica**, más allá de los modelos particulares en los que la encontremos, es el logro de la eficiencia. Esta búsqueda de la eficiencia implica la utilización sistemática y eficiente del conocimiento científico, de los recursos y de los medios disponibles, la selección de los métodos más directos para obtener resultados, el testeo de los métodos y la simplificación funcional.

Los proyectos como prácticas sociales situadas. A diferencia del enfoque tecnológico, la perspectiva que propone interpretar los procesos de capacitación como prácticas sociales (De Zan, 1993) reconoce en ellos un componente de incertidumbre y apertura, a raíz de la interpretación que los participantes hacen con respecto al proyecto y sus procesos de reflexión en y sobre la práctica.

Podríamos hablar aquí de una **racionalidad comunicativa** –propia de la acción social– que es aquella orientada al entendimiento intersubjetivo y a la formación de “(...) *consenso reconocido como válido por los participantes, el cual hace posible la coordinación no forzada de sus respectivos planes de acción.*” (De Zan, 1993)

Desde esta visión la complejidad de los procesos de capacitación y el reconocimiento de cierto grado de incertidumbre hacen que la aplicación de las reglas y decisiones técnicas no se produzca linealmente.

En los procesos de comunicación que se generan en el marco de la organización, las motivaciones, interpretaciones y valoraciones de los participantes conducen a la reinterpretación de las decisiones previas, a procesos de debate, confrontación y negociación. Sus respuestas son de carácter activo, no mecánico, y entran en juego con las interpretaciones de otros participantes y con las características de la “cultura organizacional”.

Existen, sin duda, diferentes modos de operativizar la aplicación de un enfoque situacional. En la Parte III de este trabajo se relata el modo en que se hizo en esta experiencia particular, la metodología y los instrumentos utilizados.

Un aspecto clave de este enfoque es la coordinación consensuada de decisiones y acciones, por medio de la participación, la negociación y la contrastación permanente en el campo de aplicación. Los proyectos y las estrategias de solución representan hipótesis de acción frente a un problema surgido de la realidad y percibido por los actores, que se reformula en una conversación abierta y constante con el medio.

La preocupación pasa de la administración y ejecución del proyecto, de la consecución de objetivos y organización de medios y recursos, a la preocupación por el cambio y la transformación partiendo de la situación y problema inicial. La acción transformadora y el compromiso de los actores constituyen aspectos esenciales de este “enfoque situacional”

El objetivo es alcanzar el consenso respecto de las actividades de capacitación con los involucrados desde los primeros momentos en que los proyectos se originan, generando espacios para la **construcción paulatina de una visión compartida**. (Pulido, 2000)

En el caso de nuestro proyecto, en particular en el Plan de Capacitación Inicial en Competencias Gerenciales, se realizaron “Talleres de detección y priorización de necesidades de capacitación” en los cuales se trabajó con los participantes con este objetivo.

Aunque este tipo de encuadre teórico puede parecer alejado de los objetivos y prácticas propias de nuestras organizaciones públicas, su consideración sin embargo resulta pertinente dado que las mismas, al estar insertas en contextos turbulentos y con amplias dosis de incertidumbre, requieren modelos flexibles capaces de preparar para la acción en tales circunstancias.

III. LA EVOLUCIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

De manera consistente con el marco metodológico propuesto, el proyecto original fue evolucionando y sufriendo modificaciones, ajustándose a las necesidades y contingencias de la organización⁷.

Buscamos en todas las instancias del proceso reforzar los tres primeros ejes planteados, relacionados con la institucionalización de la función de capacitación. Por eso el esfuerzo fue dirigido a desarrollar procesos, metodologías, instrumental, que pudiera servir a la organización una vez madura para generar una actividad sistemática de capacitación. Los lineamientos estratégicos desarrollados en el primer semestre del proyecto tenían precisamente ese objetivo.

A continuación se describen los ejes temáticos en los que se puso énfasis a medida que iban enfrentándose cambios en el contexto organizacional.

⁷ Nos centraremos aquí en describir algunas de estas transformaciones referentes a las actividades vinculadas con la Institucionalización de la Función de Capacitación, el Desarrollo de Competencias Gerenciales y el Desarrollo de los recursos humanos de las áreas de personal.

1) PLAN DE CAPACITACIÓN INICIAL EN COMPETENCIAS GERENCIALES

Esta línea de acción debía comenzar, de acuerdo con los pasos operativos planificados, con la implementación de un Plan de Capacitación Inicial en Competencias Gerenciales. El ámbito escogido para la experiencia piloto fue la Subsecretaría de Gestión Operativa, como ya se mencionara previamente.

En esta primera etapa se trabajó sobre la población completa de directores y jefes de departamento de la SSGO, un total de 55 personas. La detección y priorización de las necesidades de capacitación se basó en información recogida básicamente mediante tres tipos de acciones:

- ✓ **Relevamiento de las funciones y organización interna** de las áreas de la Subsecretaría de Gestión Operativa (SSGO). Se realizó a partir del análisis de la normativa vigente y de diagnósticos y trabajos de consultoría disponibles en la Dirección General de Recursos Humanos. Esta información se utilizó como insumo para las entrevistas personales.
- ✓ **Entrevistas semiestructuradas** a todos los Directores Generales y Directores simples de la SSGO. Las entrevistas personales resultan muy ricas en cuanto a la información que puede relevarse, y generan un clima de mayor confianza del entrevistado al no tener que contrastar sus visiones y puntos de vista con otros integrantes de la organización. El punto de partida fueron las actividades que realiza cada área, para lo cual se reunió previamente la información disponible al respecto, tal como se indicó más arriba. A medida que la entrevista avanzaba se fueron explorando los aspectos generadores de mayor conflicto y aquellos que con mayor facilidad se resuelven.
- ✓ **Talleres de Detección de Prioridades de Capacitación** realizados durante el mes de febrero de 2002 a través de un convenio con el INAP, cuyos profesionales al ser especialistas en la problemática del sector público aportaron su experiencia en la implementación de estos talleres con la población potencialmente destinataria del plan piloto, es decir, con todos los Directores simples y Jefes de departamento de la SSGO.

La información surgida de las entrevistas se procesó y se sintetizó en una presentación que se utilizó como insumo en los talleres de sensibilización y detección de necesidades.

A través de este trabajo se buscó generar una primera instancia de sensibilización de la población hacia las actividades de capacitación gerencial. En estos Talleres se realizaron actividades de identificación de necesidades de capacitación, consensuándose además aquellas relevadas en las entrevistas a los directores.

“La estrategia de discusión en taller y en equipo se constituye en un factor que no sólo da cuenta de la participación en las decisiones, sino y principalmente, garantiza necesariamente mayores aciertos al priorizar necesidades, problemas y caminos de solución, en el marco de una visión compartida” (Pulido, 2000)

A partir de los problemas comunes detectados y puestos en discusión con los participantes, y en función de los modelos genéricos de competencias gerenciales, identificamos algunas competencias básicas a desarrollar en forma prioritaria.

El paso siguiente consistió en la definición de los **contenidos y propósitos** para el Plan Inicial de Capacitación Gerencial, a desarrollarse en un período de seis a ocho meses.

Estaba previsto que el plan se replicara en otras áreas del GCBA una vez ajustado sobre la base de la experiencia piloto en la Subsecretaría de Gestión Operativa.

A partir de estos contenidos se diseñó una estructura de actividades para la implementación del Plan la cual se complementaría con una experiencia de seguimiento o coaching, consistente en el trabajo con cada uno de los gerentes sobre la base de un plan de acción en los primeros módulos del programa. Esta instancia permitiría supervisar la transferencia de lo aprendido por cada funcionario gerencial a la situación concreta de gestión del área a su cargo.

En el momento de comenzar con la implementación de las primeras actividades del Plan Gerencial surgieron fuertes restricciones presupuestarias y algunas otras relativas a las modalidades de contratación de los docentes ya seleccionados.

A raíz de estos obstáculos y teniendo en cuenta el compromiso asumido tanto con los funcionarios de la SSGO, como con la población de nivel gerencial ya involucrada y con expectativas creadas, el Equipo de Capacitación decidió iniciar las actividades en el mes de abril de 2002 con un *Taller de Introducción a la gestión de las organizaciones públicas*, dictado por una de las consultoras del Equipo, docente y especialista en Gestión de Recursos Humanos en Organizaciones, en el que se abordaron algunos contenidos previstos en el Módulo 1.

Paralelamente, en el mismo mes de abril, se produjo un cambio en las autoridades de la Dirección General de Recursos Humanos lo que trajo aparejado la redefinición total de las actividades del Equipo de Capacitación en función de las prioridades definidas por el nuevo Director General.

El nuevo DG consideró que no era conveniente trabajar en actividades de capacitación hacia afuera de la DGRH, señalando que había todavía muchos puntos a trabajar internamente para mejorar el funcionamiento del área. Esto significaba la interrupción del Programa de Capacitación Gerencial, dado que abarcaba a supervisores de toda la SSGO. Se planteó entonces desde el Equipo de Capacitación la posibilidad de concentrarnos en el personal de la DGRH, que también estaba previsto en el diseño original del Programa de Capacitación, aunque en una instancia posterior.

2) PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LAS OFICINAS DE PERSONAL DEL GCBA

La prioridad central de la nueva gestión consistía en la realización de actividades de capacitación dirigidas a las Oficina de Personal del GCBA.

De esta manera trabajamos en función de las necesidades micro planteadas desde la DGRH, pero sin dejar un nivel más macro que considerara las necesidades de la organización en el largo plazo. Así se pudo continuar con el desarrollo de metodología e instrumental de capacitación, más allá del cambio en la población objetivo del programa.

El nuevo Plan de Capacitación para las Oficinas de Personal del GCBA consistió en el diseño e implementación de actividades de capacitación tendientes a reforzar el rol de las Oficinas de Personal y brindarles herramientas para mejorar su desempeño laboral.

Este Plan comenzó a implementarse en el mes de junio de 2002 con talleres específicos relacionados con procesos de trabajo de las oficinas de personal.⁸ Los coordinadores de los talleres eran los responsables de las áreas, bajo la tutoría del Equipo de Capacitación.

⁸ Las actividades implementadas fueron las siguientes:

Durante los talleres realizados se corroboraron los datos existentes y se relevaron otros de los agentes de las Oficinas de Personal que asistieron a los mismos. Esta información fue volcada en bases de datos y en la actualidad se cuenta con los datos de contacto de los funcionarios que asistieron a por lo menos uno de los Talleres. Esta base de datos actualizada representa un subproducto del Programa de Capacitación que resulta extremadamente útil para la Dirección General de Recursos Humanos, facilitando la comunicación con los responsables de las jurisdicciones.

Luego de seis meses de implementación de este Plan, la DGRH junto al Equipo de Capacitación había capacitado a cerca de 400 encargados y miembros de Oficinas de Personal. Además de la magnitud numérica de la cobertura de las acciones de capacitación, consideramos importante resaltar aquí el cambio de actitud de los miembros de las oficinas de personal que asistieron a las sucesivas actividades. Progresivamente fueron demostrando mayor predisposición a la participación, al intercambio, al debate. Se pueden visualizar actitudes proactivas con relación a las dificultades laborales cotidianas, con manifiesta disposición a generar cambios. Y fundamentalmente alineados con la DGRH e identificados con ella.

La organización de estas actividades –comunicación, convocatoria, acreditación- reforzó el intercambio entre el órgano rector y las oficinas descentralizadas. Esta relación fue formalizada por primera vez con la creación de la UCCOP (Unidad de Comunicación y Capacitación de Oficinas de Personal). Esta Unidad sigue funcionando dentro de la DGRH, convocando a reuniones informativas y formativas, comunicando novedades y es el referente para todas las Oficinas de Personal. Esto también se interpreta como un logro en tanto se convierte en un primer indicador de institucionalización de la función de capacitación, aún de manera preliminar. Se trata de una iniciativa que surge desde la misma organización, a partir de actividades vinculadas con el Proyecto de Capacitación.

3) PROPUESTA DE FORMACIÓN DE FORMADORES INTERNOS DEL GCBA

Otra de las actividades programadas en el Proyecto y priorizadas por la nueva gestión de la DGRH fue la implementación de un Programa de Formación de Formadores Internos en la Dirección de Recursos Humanos.

En los primeros meses se fue reestructurando la propuesta y diversificando, de modo de poder cumplir el objetivo propuesto ajustándolo a las necesidades más específicas y contingentes de la organización.

En el Documento "*Plan de Formación de Formadores Internos en la DGRH*"⁹ se propuso trabajar en el segundo semestre del año sobre un programa de capacitación y desarrollo integrado que tienda a potenciar los conocimientos que los propios recursos humanos poseen y encauzarlos en propuestas multiplicadoras. Fundamentalmente se priorizó el diseño de propuestas flexibles, adecuadas a los procesos, recursos y posibilidades de transferencia al contexto situacional de los participantes.

-
- El Taller "Liquidación del Impuesto a las Ganancias del personal en relación de dependencia del GCBA".
 - En segundo lugar, y a partir de las necesidades de capacitación relevadas en los encuentros de la actividad anterior, se diseñó e implementó el Taller de Licencias Médicas.
 - La tercera actividad que se llevó a cabo durante este año 2002 fue el Taller de "Introducción a la Gestión de Recursos Humanos: el rol de las Áreas de Personal en el GCBA".
 - Por último se ofreció una Mesa de Ayuda para la "Liquidación del Impuesto a las Ganancias del personal en relación de dependencia del GCBA".

⁹ Informe Final - Junio 2002. Valeria Dellavedova. Dirección General de Recursos Humanos, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Se estructuró un plan basado en dos grandes líneas de acción secuenciadas:

- ✓ la identificación y formación de los Formadores Internos, y
- ✓ el diseño y puesta en marcha de actividades de capacitación a cargo de los Formadores Internos, con la asistencia del equipo de capacitación.

La necesidad de dar respuestas inmediatas a los “problemas de capacitación” identificados en las Oficinas de Personal –prioridad de la nueva gestión–, sumada a cierta resistencia de algunos de los sectores a recibir apoyo del equipo, obligó a ajustar la propuesta, redefiniéndola en torno a dos ejes:

1. *Asesoramiento Didáctico Personalizado, para Formadores:* asistiendo específicamente a aquellos agentes de la organización que por su lugar estratégico estuvieran dispuestos a planificar con el equipo y poner en marcha rápidamente actividades de capacitación para sectores prioritarios, como las Oficinas de Personal. Un ejemplo de aplicación de esta propuesta fue el trabajo con la Dirección de Medicina del Trabajo, para la organización del Taller sobre Licencias Médicas dirigidos a los Jefes de Personal.
2. *Producción de Material Didáctico:* se decidió concentrar los esfuerzos en la elaboración de un Manual del Formador con contenidos básicos dirigidos a futuros Formadores Internos, con el objetivo de brindarles las herramientas fundamentales para transmitir a otros agentes los conocimientos que ellos poseen. De esta manera tanto el equipo de capacitación como la organización podría contar con un material básico a utilizarse en distintos momentos y lugares para capacitar y asistir a los agentes en su rol de formador.

En síntesis,

La experiencia desarrollada en el Programa de Capacitación analizado puede tener distintas lecturas alternativas.

Una de ellas puede centrarse en la gran dificultad que existe de alcanzar resultados lineales definidos con anticipación en el diseño del proyecto, en un contexto marcado por el cambio en los lineamientos políticos y la alta movilidad de sus ejecutores. Estas, que en primera instancia aparecen como trabas irresolubles en el emprendimiento de actividades de mediano y largo plazo, constituyen el marco organizacional en el que cualquier proyecto suele insertarse hoy en día. Por lo tanto, si se siguen diseñando proyectos con una racionalidad instrumental o tecnológica subyacente, en los que el “éxito” está definido por el logro o cumplimiento de las actividades, las metas, los resultados y los productos, es probable que gran parte de ellos terminen fracasando.

Sin embargo, también puede leerse en este breve relato o “crónica de los sucesos acaecidos en el proyecto de capacitación” que nunca deben confundirse los objetivos con las actividades planificadas para alcanzarlos o con los resultados esperados para evaluar su logro. Los objetivos de capacitación formulados responden al **para qué** de la actividad educativa. “*Ello implica partir de la situación detectada como problemática y enunciar el propósito que nos guía, mostrando la necesidad de superar una carencia, o de pasar de una situación actual a otra deseada que se considera mejor.*” (Mena, Rodríguez y Diez, 2002). Pero las estrategias diseñadas para el logro de los objetivos pueden ser variadas, y un camino inteligente en cualquier proyecto que se diseñe en una gran organización puede ser aquel que permita buscar sendas alternativas para solucionar los problemas contingentes que su desarrollo presenta.

Esta perspectiva, si se quiere más relativista, nos permite mirar la experiencia no ya en términos absolutos de éxito-fracaso, sino en términos de:

- “generación de acuerdos y compromisos sobre las acciones a desarrollar”, y de
- "cambios y transformaciones logradas partiendo de la situación y problema inicial”

Como ya definimos en el apartado anterior, en el “enfoque situacional” que primó en nuestro trabajo, la acción transformadora y el compromiso de los actores constituyen los aspectos esenciales.

En este sentido, podemos ver que el proyecto por un lado produjo una serie de transformaciones significativas y por el otro generó una serie de resistencias al cambio a ser tenidas en cuenta. Esta práctica social, mediada por conflictos de intereses en los distintos niveles de la organización y obstáculos multidimensionales, difícilmente pueda ser evaluada a partir del logro de los resultados esperados. Sin embargo, sí pueden evaluarse los acuerdos, negociaciones e identificaciones de los actores involucrados alcanzadas así como las transformaciones observables en las actividades laborales cotidianas.

IV. COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES

En la configuración de proyectos para la capacitación y desarrollo en el sector público en general, y en el GCBA en particular, es importante partir de las mismas situaciones reales en las que se pretende intervenir, más que de modelos abstractos pretendidamente aplicables en cualquier situación.

Esta perspectiva situacional, que guió el diseño y la implementación realizada durante el año 2002 en el GCBA, implica reconocer que no hay esquemas sencillos y válidos, de aplicación directa en la realidad. Inevitablemente, como cualquier práctica social, el diseño de proyectos de capacitación y desarrollo es una cuestión compleja que no admite simplificaciones. Pretender esquematizarla es ignorar la realidad y las condiciones de las organizaciones del sector público.

El diseño sirve para racionalizar la actividad guiada por él en la medida en que nos obliga a explicitar las decisiones y sus motivos, facilitando la discusión, la comunicación y la revisión.

Si entendemos que un proyecto de capacitación y desarrollo para el sector público se caracteriza por ser un entramado complejo de prácticas y experiencias, el diseño debe interpretar e integrar las diversas miradas de los actores que en él intervienen y las particularidades del contexto que hace posible su desarrollo, asumiendo un carácter tentativo y orientador.

En función de la experiencia del Proyecto descrito, y de la perspectiva metodológica desde la cual se abordó su diseño e implementación, incluimos a continuación una serie de recomendaciones que pueden resultar de utilidad al encarar acciones de capacitación en el ámbito de las organizaciones públicas.

1. Legitimar la función de capacitación

En ámbitos donde falta la definición de una política de desarrollo y capacitación del personal, como es el caso del GCBA, es fundamental privilegiar todas las acciones para promover el desarrollo de competencias, metodologías de trabajo, procesos y recursos tecnológicos que permitan al finalizar el proyecto la sustentabilidad de la función de capacitación y desarrollo de recursos humanos en el largo plazo.

De los seis ejes definidos originalmente en el Programa de Capacitación Permanente para el GCBA, los tres primeros se orientaban en este sentido:

a) la institucionalización de la función de Desarrollo y Capacitación, b) el desarrollo de los recursos humanos de las oficinas de personal descentralizadas, c) el desarrollo e implementación de metodologías facilitadoras del aprendizaje a través de tecnologías de la información y de la comunicación para el GCBA.

Estas tres líneas fueron priorizadas en el primer semestre del proyecto, logrando una notable respuesta de la organización a pesar de las restricciones de recursos y los cambios de autoridades y equipos de trabajo en el área de Recursos Humanos.

En este sentido, resulta central concentrar esfuerzos en la construcción de capacidades de gestión de la capacitación en la Dirección General de Recursos Humanos, y en la consolidación del rol de los Jefes de Personal de las distintas jurisdicciones. En esta línea se realizó el diseño proyectado para el Área de Capacitación, y se programaron actividades de capacitación destinadas especialmente a las áreas de personal de las jurisdicciones.

2. Priorizar el trabajo sobre competencias gerenciales

Los esfuerzos por legitimar la función de capacitación y aumentar la capacidad de la organización para gestionar sus propios programas, se pueden potenciar a través de un plan de desarrollo de competencias gerenciales orientado a los niveles de Dirección y Jefe de Departamento. Un plan de capacitación gerencial presenta la posibilidad de realizar acciones concretas sobre competencias que atraviesan la organización. Además genera un efecto multiplicador por la sensibilización que se logra en los jefes de área, que a partir de su propia experiencia serán más receptivos para otras actividades organizadas para sus grupos de trabajo.

Si bien por motivos de decisión política se decidió discontinuar el programa de formación gerencial, las actividades realizadas en el primer semestre tuvieron un impacto interesante en términos de reacción de los participantes, y su involucramiento en las actividades propuestas.

3. Utilizar experiencias piloto para instalar la función de capacitación

La necesidad de comenzar por la implementación de experiencias piloto surge de la falta de instalación de la función de capacitación en el GCBA, que impide contar con referencias concretas a otras actividades sistemáticas a partir de las cuales ajustar y definir las herramientas metodológicas de los programas de capacitación.

En el caso del Proyecto, debido al interés demostrado en el desarrollo de su personal, y a los antecedentes de actividades orientadas al alineamiento estratégico de sus áreas, el caso de la Subsecretaría de Gestión Operativa presentaba una situación ideal para avanzar en el desarrollo de un plan de capacitación para el área, utilizando la experiencia

como plataforma para el desarrollo de metodologías que posteriormente podrían ser extendidas al resto del GCBA.

4. Expansión progresiva a otras áreas de la organización

Debido a la falta de instalación de la función de capacitación en el GCBA, consideramos comenzar con una estrategia de aplicación progresiva. El proyecto comenzó con la experiencia piloto por la Subsecretaría de Gestión Operativa, y a partir de allí despertó el interés de otras áreas dentro de la Secretaría de Hacienda. La extensión a otras áreas dependerá fuertemente de la negociación a nivel político de la incorporación de su personal al programa de capacitación diseñado e implementado desde la DGRH.

5. Trabajar a partir de proyectos “a medida”

Se propone que el diseño de proyectos de capacitación y desarrollo “a medida” contemple en su organización y funcionamiento el apoyo permanente de los participantes a través de la figura de un tutor o coach, para garantizar la transferencia de las competencias desarrolladas a la actividad laboral cotidiana.

En este sentido, el hecho de que los agentes públicos se formen y capaciten, aprovechando la posibilidad de trabajar sobre sus propias experiencias cotidianas y construyendo espacios de aprendizaje significativo, se transforma en otro eje fundamental para la legitimación de la función de capacitación en la organización.

6. Utilizar metodologías que fortalezcan capacidades internas

Dado el contexto en que se da la capacitación en el Gobierno de la Ciudad, con fuertes restricciones de recursos y cambios de autoridades que pueden generar en cambios en las prioridades de asignación de los recursos existentes, resulta conveniente recurrir a metodologías de formación que aprovechen las competencias ya existentes en la organización. En esta línea se enmarca el trabajo desarrollado en el Proyecto a través de la formación de tutores internos.

7. Identificar necesidades a través de talleres de trabajo

En la experiencia desarrollada en el GCBA, resultó especialmente útil incluir entre las instancias de identificación de necesidades los talleres de trabajo con los que serían los participantes de la actividad de capacitación. El formato de taller permite mayor fluidez en los aportes de grupos que habitualmente no son consultados acerca de las necesidades que tienen respecto de su trabajo. Por otro lado, permite que en la dinámica de interacción entre los participantes, encuentren un espacio para expresarse aquellos grupos que no tienen una formación avanzada y en un relevamiento tradicional podrían sentirse intimidados para volcar sus opiniones y necesidades. Se suma entonces una información valiosa para el proceso de detección, al tiempo que se genera una mayor receptividad a las actividades de capacitación.

8. Incluir una instancia de sensibilización en los distintos grupos a capacitar

Además de la capacidad de aprendizaje, otro requisito para el éxito de la capacitación es la motivación con la cual el participante se acerca al programa. Un factor importante para la motivación es que los participantes vean la relación entre los contenidos del programa y su posterior desempeño en el puesto.

Esto es fácil de lograr en los programas de entrenamiento específicos de un puesto en particular, pero plantea más dificultades cuando se trata de conocimientos más generales o abstractos.

Por eso es fundamental que exista una instancia de sensibilización que puede coincidir con la etapa de identificación de necesidades de capacitación, en la cual los participantes se sientan escuchados y considerados desde la etapa misma del diseño de la actividad.

9. Adaptar las actividades al perfil sociodemográfico y educativo

En principio, los participantes deben tener la preparación necesaria para incorporar los contenidos del programa. Es muy importante, entonces, determinar los requisitos de los cursos o de otras modalidades de capacitación, de modo que los contenidos y las actividades programadas no queden por debajo ni por encima de la capacidad de aprendizaje de los participantes. Tanto los programas de capacitación y desarrollo excesivamente complicados como los demasiado sencillos tienden a ser menos efectivos.

El perfil de los grupos a capacitar tiene que ser considerado al diseñar las actividades. Si bien generalmente se trata de grupos heterogéneos, resulta una buena estrategia orientarse hacia un nivel de formación secundaria completa. El trabajo en formato de taller resulta conveniente porque permite que aquellas personas con mayor formación puedan realizar aportes desde sus conocimientos, y aquellas personas cuyo fuerte es la experiencia laboral puedan hacer lo propio desde su trabajo en la organización.

10. Establecer claramente los objetivos de las actividades

Esta estrategia tiende a reforzar la motivación de los participantes, quienes pondrán mayor esfuerzo en incorporar los contenidos si en todo momento comprenden e internalizan los objetivos del programa. Para esto, los objetivos deben ser explicitados durante todo el programa, para que quede claro hacia dónde apuntan los contenidos. Además, los objetivos deben ser lo suficientemente pretenciosos como para representar un desafío interesante, pero no al punto de desalentar a los participantes por parecer imposibles de alcanzar.

11. No descuidar los aspectos de gestión y administración de la capacitación

Si bien se trata de aspectos que parecen menores, la falta de atención sobre los mismos pueden resultar en el fracaso total de una actividad. Una convocatoria mal difundida, o la falta de disponibilidad del material de trabajo en tiempo y forma puede hacer que una actividad de excelente diseño y con los mejores recursos no tenga efecto alguno.

En organizaciones como el GCBA este punto cobra una importancia crucial, debido a la escasez de recursos disponibles. Por eso es necesario trabajar con la debida anticipación en el establecimiento de los acuerdos entre áreas y en la gestión de los recursos para garantizar que los procesos organizativos, y las actividades de convocatoria, recepción y acreditación no generen inconvenientes que pongan en juego el éxito del programa de capacitación.

12. Evaluar las actividades en función de los objetivos planteados

La instancia de evaluación es fundamental para poder obtener información útil sobre las actividades realizadas y poder ajustarlas a las necesidades reales de la organización. En general no hay inconvenientes en lograr la respuesta de los participantes a las encuestas de reacción. Pero avanzar sobre otros niveles de evaluación, incluso sobre los aprendizajes, puede resultar conflictivo por la falta de una cultura de evaluación en las organizaciones públicas, como fue el caso de nuestra experiencia en el GCBA.

Sin embargo es importante esforzarse por instalar el tema de la evaluación como un elemento fundamental en el proceso de desarrollo y capacitación, intentando lograr en

una primera etapa la aceptación de la evaluación de aprendizajes como feedback al participante. En los talleres implementados en el marco del Proyecto, se introdujo una instancia de trabajo grupal sobre casos concretos, que cerraba con la presentación al resto de los participantes de las conclusiones de cada grupo. Esta exposición ante el resto de los colegas generaba un incentivo para lograr un producto interesante y elaborado.

Una vez lograda una aproximación a la evaluación de aprendizaje, se puede avanzar sobre la evaluación de resultados e impacto, sobre todo en programas que trabajen en un período prolongado sobre una misma población.

13. Definir el perfil de los docentes

Este aspecto merece especial consideración para el diseño de actividades en ámbitos con culturas organizacionales muy particulares, como es el caso del GCBA.

Por una parte, la experiencia docente previa del coordinador permite desarrollar dinámicas participativas en los encuentros y combinar herramientas didácticas múltiples, que favorecen tanto la comprensión del tema como la motivación de los participantes durante la actividad. Por otro, el conocimiento de la problemática particular de las organizaciones públicas brinda la posibilidad de manejar ejemplos y casos de la práctica cotidiana de los participantes.

En este sentido, el trabajo con tutores internos que tienen bien incorporados los códigos de la cultura de la organización, y los modos de trabajo de las áreas a las que pertenecen los participantes, resulta funcional. Se hace necesario en estos casos contar con un buen programa de Formación de Formadores, que permita a los tutores desarrollar competencias para lograr la transmisión organizada y sistemática de sus saberes.

14. Desarrollar material didáctico

El hecho de contar con materiales de apoyo para entregar a los participantes permite aprovechar al máximo el tiempo destinado a las actividades presenciales, a la vez que brinda un soporte escrito al que remitirse una vez concluida la actividad. En todas las actividades desarrolladas durante la implementación del Proyecto, el hecho de contar con material que organizaba la información temática y la presentaba de manera clara y accesible, fue muy valorada por los participantes.

Consistente con el enfoque metodológico que guió el diseño y la implementación de este proyecto, no pretendemos que de esta experiencia surjan “recetas” aplicables en cualquier organización pública. Sin embargo, consideramos que las recomendaciones señaladas a partir de nuestra reciente experiencia de trabajo en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires pueden ser de utilidad en el caso de enfrentarse el desafío de generar proyectos de capacitación en contextos organizacionales semejantes.

RESEÑA BIOGRAFICA

Valeria Dellavedova - vadech@arnet.com.ar

Licenciada y Profesora en Ciencias de la Educación – Universidad Nacional de Córdoba. Posgrado en Tecnología Educativa – UNC – UBA. Maestría en Políticas y Gestión de la Educación – Universidad Nacional de Luján (en curso)

Consultora en capacitación de personal. Se desempeñó en el Programa de Capacitación Laboral, Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva (PARP) y Programa de Apoyo a la Productividad y Empleabilidad de Jóvenes (PAPEJ) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Proyectos PNUD). Coordinó los programas de Educación Médica Continua a Distancia en la Editorial Médica Panamericana. Participó en el Equipo de Capacitación del Programa de Fortalecimiento de los Recursos Humanos del GCBA, Dirección General de Recursos Humanos (Proyecto BID –GCBA)

María Laura Diez - MLDiez@giga.com.ar

Licenciada en Ciencias Antropológicas, orientación Socio-Cultural, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Consultora en Educación a distancia en Virtual Consulting. Elaboró proyectos de capacitación a distancia para los Bancos Centrales de América Latina y El Caribe. CEMLA, la Escuela de Negocios MOVICOM/UADE, Ministerio de Educación de Perú. Realizó el diseño didáctico de materiales de capacitación a distancia para Universidad de la República de Uruguay, Universidad del Nordeste, Universidad Nacional de Misiones, Ministerio de Educación de La Rioja. Asesoró en el diseño de proyectos y producción de materiales al Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina.

Es docente de la cátedra de Antropología del Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires. Varias publicaciones en el área de su especialidad en revistas y libros nacionales e internacionales.

Mercedes Iacoviello - mercedes@ddmail.com.ar

Master in Human Resource Management, University of Illinois, USA. Administradora Gubernamental, INAP. Licenciada en Economía y Bachiller en Derecho, Universidad de Buenos Aires. Consultora en gestión del cambio y administración de recursos humanos en organizaciones públicas, a través de proyectos BID y UNESCO. A cargo de actividades de investigación en el Centro de Estudios de Política, Administración y Sociedad (CEPAS-AAG).

Actualmente coordina el proyecto de Gestión del Cambio y Capacitación del Programa de Reorganización Operativa, Subsecretaría de Gestión Administrativa y Financiera, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Docente en la Maestría en Políticas Públicas de la Universidad de San Andrés (Argentina), en la Maestría en Administración Pública de la Universidad Nacional del Litoral (Argentina), y en el posgrado de Gestión de Artes del Espectáculo de la Universidad de Buenos Aires. Varias publicaciones sobre Administración de Recursos Humanos en el ámbito del Estado en el país y en el exterior.

BIBLIOGRAFIA

- Angulo, Félix (1994): Teoría y desarrollo del curriculum. Ed. Aljibe, Málaga.
- Araujo Misoczky, M. y Carvalho, N. (2001): Potencialidades da Aprendizagem Virtual: uma reflexao a partir do Curso de Planejamento Estratégico em Saúde. En: Misoczky, M., Nilson, C. y Vania, O. (orgs.), Educacao a Distancia: Reflexoes Críticas e Experiencias em Saúde. Dacasa Editora / Programa de Desenvolvimento da Gestao em Saúde, Porto Alegre, Brasil.
- Blake, O. (2000): Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Buenos Aires;
- Brochett, R. ; Hiemstra, R. (1993): El aprendizaje autodirigido en la educación de adultos. Paidós Ecuador. Barcelona.
- Davidson Frame, J. (1999): La dirección de proyectos en las organizaciones, Granica, Barcelona.
- De Zan, Julio (1993): Libertad, Poder y Discurso, Editoriales Almagesto–Fundación Ross, Buenos Aires.
- Diez, M. (1998): “*La Cultura Organizacional y el Diseño de Proyectos de Capacitación Alternativos*.” III Congreso Internacional. (CLAD), Madrid, España, Octubre 1998.
- Gallart, M. A. (1997): “*Los cambios en la relación escuela-mundo laboral*.” En: Revista Iberoamericana de Educación N° 15, set-dic. 1997, OEI. Madrid.
- Iacoviello, M, Falivene, G., Diez, M. (1997): Capacitación y Desarrollo. En: Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental. Asociación de Administradores Gubernamentales. Año 4, Número 9. Buenos Aires.
- Iacoviello, Mercedes (1999): Desarrollo estratégico de recursos humanos en el Estado. Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 15, Octubre 1999, pp. 216-232.
- Le Boterf, Guy, (1993): Cómo gestionar la calidad de la formación, Aedipe, Barcelona;
- Matus, C. (1987): Política, planificación y gobierno, Organización Panamericana de la Salud, 2º borrador, Washington D.C.
- Mena, M., Rodríguez, L., Diez, M. (2002): La elaboración de proyectos de Educación a Distancia. En Prensa.
- Pulido, Noemí (2000): La identificación de la capacitación gerencial prioritaria en el sector público. Serie Documentos Debate N° . Estado, Administración Pública y Sociedad.
- Sacristán, G. (1999): “*La Educación que tenemos, la Educación que queremos*” en Imbernon (coord.) La Educación en el siglo XXI. Los retos del futuro inmediato. Grao. Barcelona.
- SIEMPRO, Banco Mundial, UNESCO (1999): Gestión Integral de Programas Sociales orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales. Fondo de Cultura Económica y Secretaría de Desarrollo Social de la Nación. Buenos Aires.

La capacitación como práctica social situada: análisis de una experiencia de capacitación en el GCBA

Valeria Dellavedova, María Laura Diez y Mercedes Iacoviello

Resumen

Este trabajo presenta el análisis de la experiencia reciente de diseño e implementación de un Programa de Capacitación para el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A partir del análisis de dicha experiencia se pretende profundizar en la búsqueda teórico-metodológica de enfoques que resulten adecuados para el diseño de proyectos de capacitación en organizaciones de la magnitud y características del GCBA. Además, se busca identificar algunos obstáculos, adaptaciones y logros que permitan arribar a recomendaciones de carácter práctico para futuras gestiones de proyectos de capacitación en ámbitos o contextos parecidos.

El trabajo comienza con una somera presentación del contexto organizacional y del Proyecto de Capacitación. Seguidamente se exponen algunas precisiones conceptuales acerca del desarrollo y capacitación de recursos humanos, y se proveen pautas operativas para el diseño e implementación de actividades concretas de capacitación. Luego se describen las fluctuaciones experimentadas por el proyecto, y que determinan desde nuestra perspectiva, las ventajas de una propuesta de capacitación flexible en un contexto cambiante. Por último, se presentan algunas orientaciones y recomendaciones concretas para el diseño e implementación de actividades de capacitación.