

Título: *Experiencia de gestión participativa: formación por competencias de directores de bibliotecas y centros de documentación de la APN*

Instituto Nacional de la Administración Pública

Expositores: Arq. Graciela Falivene¹, Lic. Alberto Morán² y Lic. Araceli García Acosta³

Durante los primeros meses del año pasado, el Instituto Nacional de la Administración Pública, en el marco del "Programa de Formación de Directivos", asume el desafío de desarrollar actividades de formación que contribuyeran a enfrentar la crisis generalizada que enfrentaba nuestro país. Para ello, se decide aprovechar el potencial de articulación institucional como órgano rector de la capacitación.

Una de las orientaciones más destacadas fue la identificación y reconocimiento de las distintas comunidades de aprendizaje presentes en la APN, con los criterios derivados de la gestión de redes institucionales⁴.

Se realizan 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 con los responsables de procesos que se encuentran difundidos en distintos organismos y que tienen características comunes. Este fue el caso del Foro de Responsables de Programas Nacionales de Impacto Local y del Foro de Directores y Responsables de Unidades de Información Documental.

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.

¹ Coordinadora del Programa de Formación de Directivos, Dirección del Sistema Nacional de Capacitación, INAP.

² Director de Estudios e Información, INAP.

³ Directora del Centro de Documentación e Información del Ministerio de Economía e Infraestructura

⁴ **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

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:

a) *La formación relacionada con el mantenimiento de las competencias existentes:* que trata de vencer los efectos del olvido y el paso del tiempo. Tiene como objetivo mantener la competencia en sí misma y conservar la capacidad de aprendizaje.

b) *La formación relacionada con la solución de un problema concreto:* que actúa para resolver un problema normal e identificado de funcionamiento de la empresa (deficiencias de calidad de las piezas fabricadas, errores de gestión, procedimientos inadecuados, lentitud en los plazos de entrega, rendimiento insuficiente, averías con deterioro de material, utilización errónea de los equipamientos...). Su objetivo es subsanar el mal funcionamiento.

c) *La formación relacionada con proyectos de cambio:* destinada a proporcionar la adquisición de las competencias nuevas y necesarias para la realización de un proyecto de cambio a mediano plazo. Esta formación está vinculada a decisiones u opciones voluntarias de alguna instancia de la empresa (dirección general, dirección sectorial, dirección

geográfica...). Estas acciones de formación constituyen el aspecto de formación de la ingeniería de un proyecto.

d) *La formación ligada a la evolución previsible de determinadas profesiones*: cuya finalidad es asegurar la adquisición de las nuevas competencias fundamentales y necesarias debido a la evolución previsible del entorno socio-técnico y sectorial. A diferencia de la formación coordinada con proyectos de cambio, esta no se vincula a opciones voluntarias sino que de alguna manera viene impuesta por el entorno. Si la empresa quiere seguir siendo competitiva no tiene elección. Dotarse de estas nuevas cualificaciones es un imperativo para ser capaz de hacer frente a los numerosos desafíos que puedan presentarse. Por esa razón no se trata de mantener o de conservar unas destrezas, sino de renovarlas y desarrollarlas a medio y a largo plazo.

Con la información generada en esta primera etapa, el equipo del Programa de Alta Dirección Pública 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, además, tenderá a desarrollar instrumentos para la cooperación Institucional, a través de: diseño de instrumentos de cooperación, intercambio de información y tecnología, procesamiento cooperativo, adquisición cooperativa y la capacitación que se requiera, en consecuencia, para el personal de los respectivos centros.

En este sentido, 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". Wenger (1998)⁵.

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 esta 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 permitirá reconocer e intercambiar experiencias o constituirse en seminario de tratamiento de temas específico). La carga horaria total es de 200 hs. (128 hs presenciales, 22 hs de lecturas y 50 correspondientes al trabajo práctico final).

En síntesis, la singularidad de la experiencia se basa en el desarrollo de un espacio de aprendizaje colaborativo, para una comunidad específica de directivos públicos, gestionado de manera participativa.

* * *

⁵ 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]

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