

Provincia de Buenos Aires

CFI

**El Instituto Provincial de la Administración Pública
y el desarrollo de comunidades de aprendizaje**

Noviembre 2015

CENTRO DE ESTUDIOS DE POLITICAS PUBLICAS CEPOP



Índice

Introducción.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
Aspectos conceptuales.....	6
Informe general.....	8
Conclusiones y recomendaciones.....	11
Anexos.....	14
I.	15
II.	21
III.	26
IV.	27
V.	28

INTRODUCCIÓN

En este informe se detallan el conjunto de acciones desarrolladas en función de la propuesta presentada para el desarrollo de comunidades de aprendizaje en relación con las acciones del IPAP. En el mismo se especifican los procesos y los documentos referidos al desarrollo de una red de facilitadores, una propuesta de políticas públicas vinculadas a las acciones de Orientación Profesional de los agentes del Estado Provincial y Municipal, los elementos conceptuales utilizados (la noción de Comunidad de Aprendizaje, entre otras), así como el desarrollo de materiales, un módulo de Orientación Profesional (OP), y la implementación de una prueba piloto para las acciones de los estos facilitadores.

Por último, se desarrollan algunas recomendaciones a partir de los elementos identificados, de las metodologías transferidas y aplicadas (análisis funcional y enfoque de competencias laborales). Se anexan así, el Módulo de Orientación Profesional (OP) para su futura incorporación en los cursos del IPAP como posible función de los facilitadores, el documento conceptual IPAP-comunidades de aprendizaje que unifica la perspectiva teórico-metodológica que adopta el IPAP en cuanto a la mirada sobre las comunidades de aprendizaje, el mapa de las funciones del facilitador, la propuesta de política pública centrada en el eje de OP, complementaria del Módulo y las actas de los talleres desarrollados.

Resumen ejecutivo

En el desarrollo e implementación del presente proyecto se buscó complementar la aplicación de un dispositivo sistemático de formación, como la diplomatura en Gestión desarrollada por el IPAP, con el impulso y sostenimiento de Comunidades de Aprendizaje. El fortalecimiento del IPAP a través del desarrollo de estas comunidades y de su formalización y sistematización, sustentará los principios de esta nueva etapa en su organización y dará a la capacitación y formación sistemática de la Diplomatura un complemento necesario que potenciará la circulación más “democrática” de saberes y la construcción colectiva de conocimiento en el marco de la gestión pública.

El fortalecimiento de la mirada estratégica del IPAP sobre la capacitación y de su rol rector en materia formativa, colaborará en el desarrollo de “formatos” alternativos de formación, como es el caso de las comunidades de prácticas y aprendizaje. El planteo, en términos concretos, es que esto se podrá visualizar, por ejemplo, en la transferencia de herramientas a los egresados de la diplomatura, para ser divulgadores del conocimiento sistemático –red de facilitadores-, desarrollado en dicha instancia, y para integrarlo con los saberes prácticos presentes en los espacios de trabajo en Organismos Provinciales y Municipales.

También permitirá colaborar en la creación de dispositivos que articulen a las distintas comunidades de modo que, bajo la tutela del IPAP, éste último, actúe como soporte de dicha red de comunidades de aprendizaje, fortaleciendo su rol, extendiéndolo a toda la Administración Pública Provincial.

A lo largo de la ejecución del proyecto se desarrolló un análisis de los esquemas y procedimientos actuales y se seleccionó un caso de comunidad de prácticas y

aprendizajes y mediante entrevistas y reuniones con los responsables institucionales, se definió como caso de comunidad de aprendizaje el Instituto Superior del Servicio Penitenciario.

Por ello, se desarrolló un taller de sensibilización sobre las comunidades de aprendizaje con autoridades, referente y técnicos en las áreas de gestión de los programas formativos y un taller para la identificación y análisis/definición del “caso”, así como la elaboración del documento IPAP-Comunidad de aprendizaje.

También se brindó asistencia técnica para la planificación y elaboración de estos documentos sobre las bases conceptuales de las “Comunidades de Aprendizaje”, la transferencia metodológica al grupo de “prueba” de egresados de la diplomatura, para la divulgación de conocimientos en sus lugares de trabajo.

Por otra parte, se elaboró un documento “funciones del facilitador” y se definieron procedimientos para el armado de una red de facilitadores. Por último, se desarrolló un Programa de políticas públicas de capacitación bajo enfoque de “Comunidades de Aprendizaje” y se elaboró el módulo de orientación profesional, realizando una prueba piloto de las acciones de los facilitadores.

Aspectos conceptuales

Abordar la temática de las comunidades de aprendizaje en el marco de la relación con el Instituto Provincial de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires es fundamental para la formación y jerarquización de los trabajadores provinciales y municipales y también, para garantizar el desarrollo de capacidades y competencias endógenas, para brindar a la ciudadanía los servicios requeridos a un Estado moderno. El fortalecimiento del IPAP, a través del desarrollo de estas comunidades y de su formalización y sistematización, sustentará los principios de esta nueva etapa en su organización y dará a la capacitación y formación sistemática de la Diplomatura, un complemento necesario para potenciar la circulación más “democrática” de saberes y la construcción colectiva de conocimiento en el marco de la gestión pública.

En este sentido, la profesionalización de los agentes estatales se torna parte esencial de esta perspectiva moderna de un Estado. Es imprescindible comprender que el Estado no es una masa estructurada de acuerdo a resoluciones y normativas, que la mayor parte del tiempo “quedan en el papel”, sin dar cuenta real de la labor desarrollada por los trabajadores, quienes con su práctica van construyendo diversas estrategias para dar respuesta a situaciones, que son en gran parte totalmente previsibles y sistematizables.

Es en este punto, donde las características de una institución como el IPAP, al ser la entidad que forma y capacita a los trabajadores del Estado provincial y municipal, no puede ser ajena a esta misma profesionalización y modernización y se torna en el eje nodal de la eficiencia del personal que se necesita para la gestión de la administración pública. .

Desde esta perspectiva, se hace necesario incorporar a su gestión, diversas estrategias que apunten a mejorar permanentemente el análisis sobre las competencias requeridas, de acuerdo a las demandas propias de las distintas áreas y de los cambios organizacionales respectivos, así como por la definición de perfiles profesionales del personal que sean más precisos.

Pero no alcanza con dar respuestas adecuadas a las *demandas* de las distintas agencias estatales, también se hace imprescindible, para la gestión del conocimiento del personal, que exista un análisis y detección permanente de los distintos desarrollos profesionales que se precisan en sociedades cada vez más complejas y en el contexto de un Estado que no elude su responsabilidad, ante las necesidades e interpelaciones de los ciudadanos.

El concepto de comunidades de aprendizaje, en este contexto, adquiere cada vez mayor relevancia en el marco de la *sociedad del conocimiento*. Centralmente por incidir en el perfil que asuma la distribución del conocimiento en las sociedades actuales, es decir; donde predominen formas privadas de apropiación del mismo o, por el contrario, modalidades donde el conocimiento sea construido colectivamente y apropiado, en tanto recurso comunitario, en forma equitativa. El concepto de comunidad de aprendizaje refiere a este último caso. En este sentido, la formación de los trabajadores es una condición ineludible, en el marco de estructuras productivas y de servicios cada vez más sofisticadas, para poder garantizar procesos abiertos en los que los saberes se desarrollen colectivamente y circulen sin restricciones “privatistas”. El Estado y sus trabajadores no escapan a esta tensión (apropiación privada del saber con exclusión vs. circulación abierta y construcción colectiva del mismo).

El desarrollo de un dispositivo sistemático de formación, como la diplomatura en Gestión desarrollada por el IPAP, requiere ser complementada por el impulso y sostenimiento de **Comunidades de Aprendizaje** que permitan reconstruir el conocimiento generado por los trabajadores en su experiencia cotidiana de trabajo

en los organismos Provinciales y Municipales, y convertirlos en conocimientos especializados con “efectos” prácticos en la gestión. Para ello es necesario sistematizar el desarrollo de estas Comunidades, impulsando un conjunto de estrategias tendientes a formalizar este tipo de dispositivo, de modo complementario al desarrollo de la Diplomatura.

En términos **metodológicos**, en este trabajo se han realizado una serie de entrevistas a informantes claves referentes del IPAP, combinado con la metodología de taller, enfocados en la construcción de categorías “propias” sobre el enfoque de comunidad de aprendizaje. De esta forma, se desarrollaron diferentes entrevistas y reuniones con los responsables institucionales, así como un taller de sensibilización sobre comunidades de aprendizaje, además de la selección de un caso testigo de buenas prácticas con autoridades, referente y técnicos en las áreas de gestión de los programas formativos y las áreas de apoyo a la gestión (prensa y difusión, biblioteca, etc.) y otro para la identificación y análisis de los procesos existentes en los programas formativos, en los procedimientos de gestión, de planificación, convocatoria, seguimiento, etc.

Metodológicamente, los talleres permiten evaluar el grado de conocimientos previos sobre el concepto de comunidad de aprendizaje y reconstruir tanto los aspectos “formales” como los “informales”, en la relación con los distintos espacios laborales y en las distintas áreas. Por ello consideramos que la adopción de un tipo de relevamiento cualitativo, permitió identificar con mayor profundidad las diferentes funciones, los objetivos, así como las buenas prácticas formalizadas y las informales, desarrolladas en cada caso.

Informe general

Se describen en este apartado las actividades desarrolladas a lo largo del proyecto de acuerdo a las tareas previstas.

Hacia nuevas lógicas de formación y capacitación en el Estado

A partir del desarrollo del taller para la elaboración del documento IPAP- Comunidad de prácticas y aprendizajes, y de las entrevistas a referentes técnicos e institucionales, se planteaba la factibilidad de seguir pensando la capacitación y el desarrollo de agentes para la gestión pública, imaginando sólo el formato tradicional (un profesor frente a una clase que enuncia -apoyado en herramientas didácticas- principios de calidad; o normas del procedimiento). En este sentido, el planteo refería a determinar qué elementos llegan a la organización tras el desarrollo de la capacitación recibida. Qué elementos pueden brindar herramientas ordenadoras frente a cierto “malestar generalizado” producto del “sinsentido” de algunas prácticas laborales.

En la actualidad se está realizando un trayecto formativo que se inicia con la instancia de INDUCCIÓN- autoasistida- luego continúa con cierta ESPECIALIZACIÓN materializada en las Diplomaturas, una en Gestión Pública Provincial y otra en Gestión Pública Municipal con orientaciones en Administración; Gobierno; Calidad; Asuntos Jurídicos, Recursos Humanos. Cumplido parte de este primer desafío, los referentes y técnicos se planteaban por la continuidad de estos enfoques, en términos de necesidades de la organización y del desarrollo de los sujetos.

Situación actual

Los técnicos planteaban que los agentes “diplomados” regresan a la organización con saberes específicos, que corren el riesgo de desvanecerse, disolverse, por la falta de espacios laborales que posibiliten su articulación para la resolución de nudos críticos de la gestión, del día a día laboral. Al inicio de la gestión se planteaban como “ideas fuerza” el fortalecimiento de la organización pública en sus diferentes niveles y el desarrollo de sus agentes, considerando cuál es la vacancia en las organizaciones públicas que permitiría encontrar y redescubrir el sentido del trabajo y de la administración pública en la sociedad. Para esto, entienden que la noción de COMUNIDAD puede aportar mucho en esta búsqueda. Definían “Comunidad” entendida como:

- ✓ Común-uniión
- ✓ Disponer en común
- ✓ Pre- ocupaciones comunes
- ✓ Construcción de identidad
- ✓ Conexión de la tarea con finalidades últimas

¿Cómo hacer entonces del área de trabajo una comunidad de práctica y aprendizaje que permita ligar saberes sean tanto para detectar como para resolver nudos críticos de gestión? La sospecha de técnicos y referentes institucionales es que lo que antecede a la resolución de problemas es la pre-ocupación sobre los problemas a los que da respuesta un organismo. Por ejemplo, en nuestro caso preguntarnos en el espacio de trabajo, la oficina, cuáles son los problemas del IPAP a los que da respuesta en cada período de gestión. Esto permitiría actualizar la respuesta colectiva al por qué y para qué tienen entidad esta área o espacio como unidad de gestión.

El planteo es que en cada oficina; área de gestión, etc. existe espacio para la construcción de estas comunidades entre sus integrantes. En este sentido, sostienen que esto no sucede naturalmente, hay que planificarlo, sistematizarlo y

gestionarlo. Es decir, plantean que se entra así en toda una línea de formación en Gestión del Conocimiento donde el IPAP se pone al servicio de la gestión del conocimiento, el que produce cada área de gestión, a través de COMUNIDADES DE PRÁCTICA Y APRENDIZAJE, que ligan o hacen ligar saberes en el lugar de trabajo; porque lo que falta es ese “algo” del orden de la común-uniión o comunidad para encontrar juntos el sentido del trabajo en cada área de gestión para la administración de lo público en nuestra sociedad, lo que supone desde cada práctica, varios eslabones de sentido.

Así señalan, que un nuevo perfil viene a intermediar entre la conducción política y la burocracia estatal imprimiendo dinamismo y sentido el trabajo en el Estado. En este marco una nueva línea de formación y capacitación desde el IPAP podría ser la Gestión de Comunidades de Práctica en el Estado para Agentes diplomados en las diferentes orientaciones. Se trataría de un nuevo perfil el de Facilitador de Comunidades de práctica y aprendizaje en el Estado, formado en Gestión del Conocimiento/Redes; Comunidades de Práctica y Aprendizaje y Mediación y resolución de conflictos, especialmente.

En cuanto al segundo taller orientado a la identificación de un caso “testigo” de comunidad de aprendizaje -para lo cual se planteó especificar los criterios de selección-, se centró en la importancia de la factibilidad de poder reconstruir los procesos de trabajo en el caso seleccionado y la articulación con el IPAP. También plantearon los técnicos y referentes institucionales, el armado de una red de facilitadores con los egresados de la diplomatura, sus límites y potencialidades. Sintéticamente se plantearon cuatro ejes: a) la centralidad de los facilitadores, b) definir los casos a partir de los organismos en los que el IPAP realizó algún tipo de intervención a demanda, c) pensar el caso en actividades planificadas del IPAP, d) cómo articular esto con la sistematización de saberes tácitos en contextos laborales.

A partir de estos ejes, optaron por definir como caso el Organismo del Servicio Penitenciario, y su vinculación con el Instituto Superior del Servicio Penitenciario.

Esto tuvo su origen en las jornadas Fortalecimiento Institucional del Servicio Penitenciario de la provincia de Buenos Aires “Hacia un nuevo perfil del Oficial penitenciario”. La selección del caso se vinculó a la intervención del IPAP en el Instituto Superior del Servicio Penitenciario a partir de dos jornadas para el fortalecimiento institucional del mismo. A continuación se describen dichas jornadas por su relevancia para el esclarecimiento del caso y para el desarrollo posterior de la prueba piloto con dos facilitadores de este espacio, y para caracterizar con mayor precisión la pertinencia del caso y de los contenidos temáticos expuestos por encontrarse en un contexto de búsqueda de profesionalización del organismo en el marco de una comunidad de aprendizaje. Profesionalización que sintetiza la integración de saberes desarrollados en la experiencia con otros que son producto de una formación más sistemática. La descripción de esas jornadas fue la siguiente según lo relatado por los referentes técnicos afectados:

El Instituto Provincial de Administración Pública (IPAP) junto con el Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto Superior del Servicio Penitenciario realizaron los días 17 y 18 de noviembre de 2014 las “Jornadas de Fortalecimiento Institucional del Servicio Penitenciario de la Provincia de Buenos Aires”.

Las mismas tuvieron como destinatario a la cohorte 2013/ 2014 de oficiales penitenciarios y plantearon como objetivo general generar un espacio de intercambio, reflexión y contención para la resignificación del “ser” del Oficial Penitenciario como agente de política pública y vector del cambio. Es decir, se pretende ampliar la perspectiva del propio rol que tienen los oficiales.

Durante la Primera Jornada (17 de noviembre de 2014) se llevó a cabo la apertura. La inició el Director de la Escuela de Capacitación del Servicio el Sr Sergio Vazquez, quien hizo hincapié en los beneficios de la capacitación y en la oportunidad que tienen los cadetes que ya finalizaron su formación, de formar parte de un nuevo perfil del Oficial Penitenciario.

Seguidamente, la Directora de Gestión del Conocimiento del IPAP, Griselda Delovo reflexionó acerca del nuevo rol de los cadetes como agentes del Estado y de la importancia de ampliar la perspectiva de su rol más allá de su misión específica y de empezar a reconocerse como miembro del Estado Provincial dentro del Organismo en el que cumple su función.

Asimismo, se llevaron a cabo tres disertaciones con diferentes temáticas y un Taller que tuvo como finalidad trabajar con un caso ocurrido en la Unidad, utilizando la información obtenida en las tres exposiciones.

Inicia las exposiciones Ana Hirsch, con su ponencia referida a la “Gestión del Cambio”. Ponencia que refiere al cambio de perfil que se espera, hoy en día, de los agentes del servicio y de cómo impulsar el cambio en las organizaciones vivas.

Hirsch desarrolla el concepto de “cultura organizacional” definida como la manera de hacer, sentir y decir cosas en un momento dado en una determinada organización. Las respuestas a estas maneras de hacer determinadas por la cultura de cada organización están apoyadas en el conocimiento de esa cultura y el sentido de pertenencia que provee a la gente: porque así tiene que ser, porque sirve, porque sí, etc. Debemos tener en cuenta que estas maneras no surgen espontáneamente, sino que son el resultado de un largo proceso de construcción.

La expositora explica que cualquier organización puede ser observada desde diferentes niveles.

Un primer nivel superficial, que es lo visible. Es decir, la distribución del edificio, el orden del lugar, el trato entre los integrantes de la organización, etc.

Un segundo nivel que refiere a los valores, el por qué se hacen las cosas de determinada manera.

Y el tercer nivel denominado Nivel subyacente. Es el del Paradigma de la organización. El más complejo de desarticular porque son el resultado de los usos y costumbres de creencias establecidas.

Al respecto, Hirsch les señala a los agentes que las instituciones que no aprenden se quedan con los paradigmas obsoletos y no pueden crecer. Las instituciones que aprenden se caracterizan por darse cuenta de la necesidad del cambio, por analizar críticamente la organización, por comprenderla como un sistema donde todas las partes están involucradas y por plantear una comunicación con una doble vía.

Seguidamente, Juan José Tramezzani introduce la idea de Liderazgo.

Para el expositor el liderazgo se relaciona con ciertas acciones, con ciertas actitudes. A saber, con provocar articulaciones entre sectores, con conocer a las personas de la organización, con hacerse cargo de las propias decisiones, con manejar tensiones y dificultades y con la capacidad de motivar.

Finalmente, Pablo Salomone realiza la última presentación de la jornada referida a la Resolución de conflictos. El objetivo es brindarles a los oficiales penitenciarios algunas herramientas para que puedan enfrentarse de la mejor manera a situaciones conflictivas.

La comunicación y la referencia al otro son esenciales a la hora de resolver situaciones problemáticas.

En el Taller que se realiza por la tarde se les presenta a los asistentes un determinado caso en una Unidad Penitenciaria.

Se conforman seis grupos con quince o veinte personas.

El caso presentado plantea que en el Pabellón de homosexuales se inicia una huelga de hambre por falta de atención médica y se denuncia que desde hace tres años no les han realizado estudios de laboratorio.

Frente a esta problemática debieron responder qué áreas de la Unidad deberían intervenir para resolver el conflicto; qué características de liderazgo deberían desarrollarse y finalmente qué actitudes y valores deberían modificarse para no llegar a esas instancias.

La jornada del 18 de noviembre se inicia con la presentación de la Lic. Mónica Cascote.

Su exposición refiere al proceso de la comunicación, definido como una interrelación en el que participan un emisor y un receptor. Ambos deben pautar objetivos en ese proceso y deben tener un compromiso. El mensaje debe poder ser codificado por el otro.

Para la Licenciada la comunicación no comprendida y no comprometida tiene un impacto social. Comunicar es básico para resolver conflictos.

Luego Cascone comienza haciendo referencia a cómo intervienen los distintos tipos de lenguaje en la comunicación. Utiliza una diapositiva y destaca la importancia del lenguaje corporal en el proceso de comunicación representando el 55%.

La expositora profundiza diciendo que hay muchas situaciones que nos impiden comunicarse. Como por ejemplo, el temor a perder status o una determinada posición, la frustración, el miedo a perder seguridad, la incertidumbre y los prejuicios que muchas veces se tienen.

Resalta además que comunicar no es emitir órdenes, es más profundo es comprometer y comprometerse.

A continuación toma la palabra el Secretario Ejecutivo del Instituto provincial de la Administración Pública, Lic. Mariano Boiero

Retoma lo dicho por la Lic. Cascone y asiente que la comunicación tiene que ver con el cuerpo, el cuerpo habla. Las palabras pueden ser las mismas, pero influye de qué manera las digo.

La segunda exposición, a cargo de la Licenciada en Administración Ercilia Olivera refiere a la Conducción y sostenimiento de equipos.

Define el concepto de “grupo” y de “equipo”: el grupo es un fenómeno natural entre las personas; mientras que el equipo es un fenómeno organizativo consciente.

La definición de los conceptos desarrollados fueron “Grupo de Trabajo” y “Equipo de trabajo”. El grupo tiene que ver con la pertenencia, la contención, la respuesta, con la necesidad de filiación. Es un trabajo que sólo no puedo hacer, un trabajo en colaboración donde aprendo experiencias, habilidades, prácticas, conceptos.

El equipo de trabajo es la suma de los trabajos individuales. Lleva tiempo formar un equipo, en el camino nos pueden vencer las diferencias, la capacidad de aprendizaje, la distancia.

Para trabajar en equipo necesito comunicación, amplia cooperación, colaboración, retroalimentación, compromiso y valorar las contribuciones y logros de las personas.

Finalmente, toma la palabra la Licenciada en Ciencias de la Educación, Andrea Napolitano y les explica acerca de la modalidad e-learning y los invita a un lugar de formación que les pertenece como agentes provinciales.

Menciona que las aulas virtuales tienen como ventaja que las podemos encontrar en cualquier momento, que se adaptan a la vida del adulto y que constantemente acompaña un tutor.

Al igual que la jornada del día anterior se realiza un Taller. El mismo está conformado por cinco grupos y se divide en dos partes la primera giró en torno al desarrollo personal y conducción y sostenimiento de equipos; la segunda correspondió a la temática de formación virtual (e-learning).

El cierre institucional está a cargo de Mariano Boiero y Sergio Vázquez. Ambos les señalan a los futuros penitenciarios que deben verse como un proceso y no sólo como un trabajo.

Con esta descripción, bajo modo “relato”, del vínculo entre el IPAP y dicho organismo, se pasó a definir parámetros que fundamenten su selección como caso. Los criterios de selección del caso se debieron así, a la preeminencia de una lógica “verticalista” tradicional en su funcionamiento, pero en el que pudieron identificar buenas prácticas en el marco de un proceso de “profesionalización” del Oficial Penitenciario. Esto es lo que les resultó más significativo como caso testigo. En este sentido, las modificaciones en el marco organizacional en el servicio penitenciario, buscaban la restitución de esta figura profesional en tres aspectos: de sí mismo como “Agente del Estado” en el Servicio Penitenciario, del sujeto privado de libertad, del Servicio Penitenciario como Organismo del Estado Provincial. Articulado con esto, en este caso también se trabaja con la Dirección Provincial de Salud Penitenciaria. En dicha articulación se observan buenas prácticas, superando lógicas jerárquicas y limitantes de ciertas prácticas profesionalizantes. Es decir, se manifiestan lógicas corporativas distintas al resto de los organismos provinciales, donde las figuras profesionales centrales del caso, se asumen como agentes de cambio, produciendo “tensiones” con ciertas lógicas

corporativas. A partir de estas tensiones se fueron generando, según los técnicos, espacios técnico-específicos y de gestión de calidad.

De esta forma, se avanzó en:

- 1) el análisis de estos esquemas y procedimientos actuales en el marco de la selección de este caso de comunidad de prácticas y aprendizajes, a partir del desarrollo de las entrevistas y reuniones con los responsables institucionales,
- 2) la definición del caso de comunidad de aprendizaje, el taller de sensibilización sobre las comunidades de aprendizaje con autoridades, referente y técnicos en las áreas de gestión de los programas formativos,
- 3) el taller para la identificación y análisis del caso,
- 4) la elaboración de documento preliminar IPAP-Comunidad de aprendizaje.
- 5) la elaboración de documento “funciones del facilitador” y la definición de procedimientos para el armado de la red de facilitadores,
- 6) el desarrollo de un Programa de políticas públicas de capacitación bajo enfoque de “Comunidades de Aprendizaje”,
- 7) el desarrollo de un módulo de orientación profesional y
- 8) la prueba piloto de acciones de los facilitadores.

Siguiendo estos elementos la información brindada tanto por las autoridades como por los agentes del Instituto Provincial de la Administración Pública en las entrevistas y los talleres, así como en las comunicaciones para aclarar los puntos que no habían sido comprendidos por el equipo de trabajo, permitió recabar los elementos para la construcción de la documentación comprometida:

- el marco conceptual sobre comunidad de aprendizajes
- la descripción del caso (área del servicio penitenciario) y el desarrollo de materiales, herramientas y la prueba piloto con dos facilitadores.
- el documento IPAP- Comunidad de Aprendizajes,
- la Propuesta Políticas Pública (OP),
- el documento Funciones del facilitador y documento Módulo de OP.
- el análisis de la situación actual y recomendaciones.

En principio y dada la importancia de potenciar a través del IPAP la conformación de comunidades de aprendizaje y de su articulación con áreas y organismos, se estableció que de la información recopilada se establece un eje de política pública que deberá ser profundizado para una mejora de la trayectoria formativa y laboral de los agentes.

En cuanto a las actividades desarrolladas, en primer lugar es de destacar el desarrollo del módulo de orientación profesional. El desarrollo del mismo tuvo por objetivo presentar en forma sistemática la estructuración de un conjunto de contenidos y actividades que sistematizan las acciones de los facilitadores con los agentes interesados en definir determinados itinerarios formativos y laborales dentro de la administración pública. En términos de contenidos, el módulo formativo de OP, presenta un mapa ocupacional del Estado Provincial y Municipal, los distintos trayectos formativos vinculados a los cursos del IPAP y el desarrollo de distintas estrategias de búsqueda de mejoras en el empleo. Esto se fue desarrollando mediante entrevistas a referentes técnicos e institucionales del IPAP.

En cuanto al desarrollo del mapa sobre las “funciones del facilitador”, también se utilizó una metodología cualitativa, mediante entrevistas a informantes clave, donde se identificaron y definieron algunos ejes para el armado de red de facilitadores. Se aplicó la metodología del análisis funcional donde se identifican y describen las competencias principales del facilitador, sus funciones, subfunciones y el propósito clave del rol.

La intención fue normalizar este rol profesional, construyendo un estándar de sus competencias como un documento central para la formación de la red de facilitadores, que vincule al IPAP con los contextos laborales, articulando los conocimientos generados en la experiencia laboral, con los de los cursos y la diplomatura.

Cómo ejes para la conformación de una red de facilitadores se planteó entonces:

- 1) la normalización y estandarización de sus funciones y subfunciones,
- 2) la selección de facilitadores, egresados de la diplomatura, para el desarrollo de una experiencia piloto.
- 3) la transferencia de las metodologías del análisis funcional para relevar los proceso de las distintas áreas.
- 4) la definición, para esta experiencia piloto, de qué tipo de acciones se realizarán en dichas áreas.
- 5) la ampliación de la experiencia piloto seleccionando mayor cantidad de facilitadores.

En cuanto al desarrollo de un documento del IPAP-Comunidades de Aprendizaje se trabajó mediante la metodología de taller y de entrevistas en profundidad para establecer un marco teórico común. En dicho documento se especifica el contexto de surgimiento, los contenidos y las aplicaciones de la noción de comunidad de aprendizaje. Se presentan en el mismo, distintas perspectivas y miradas conceptuales sobre esta noción, señalando su pertinencia para abordar fenómenos complejos como los de la formación y el trabajo. Desde este punto de vista se complementa una mirada teórica, epistemológica, pedagógica y metodológica, propia del IPAP, sobre este fenómeno, para unificar la perspectiva desde donde situar o encuadrar las acciones.

En cuanto al desarrollo de la propuesta del Programa de Políticas Públicas de Capacitación bajo el enfoque “comunidades de aprendizaje”, el mismo se centró en la Orientación Profesional, por la centralidad que en este eje se le otorga al desarrollo de la figura del facilitador. Dicha propuesta absorbe los elementos vinculados al registro y sistematización de buenas prácticas como a la conformación de una red de facilitadores. Los técnicos y referentes, a partir de la asistencia brindada, desarrollaron los contenidos de la propuesta:

El objetivo de la orientación profesional en el marco de la propuesta fue dejar registrado un esquema sistematizado del IPAP, como un articulador de comunidades de aprendizajes en los distintos organismos, donde saberes sistemáticos y tácitos circulen y potencien las mejores prácticas de trabajo.

En cuanto a la experiencia piloto se realizó un taller con dos futuros facilitadores vinculados al caso seleccionado, es decir, del Instituto Superior del Servicio Penitenciario, a quienes se les transfirieron las metodologías del análisis funcional, para poder reconstruir las prácticas, secuencias y procesos de trabajo presentes en sus áreas respectivas; y en un futuro poder desarrollar una propuesta tentativa de intervención sobre dicha área. Esto permitirá sistematizar los conocimientos generados en la experiencia en dichos espacios y transferir los saberes más formales aprendidos en la diplomatura. A continuación se sintetizan los contenidos transferidos:

Metodología del Análisis Funcional

Comparación de enfoques

Podemos mencionar dos enfoques de análisis, el análisis ocupacional y el análisis funcional. Preguntas como ¿qué hace? ¿Cómo? Y ¿con que? Responden al análisis ocupacional. Mientras que preguntas como ¿Qué hace? ¿Cómo? ¿Con que? Y ¿por qué? Responden al análisis funcional.

Forma/aplicación

Podemos mencionar cinco reglas de aplicación de este análisis:

- 1) El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Esto es en primer lugar el propósito clave, luego la función y por último la subfunción.
- 2) Debe identificar funciones discretas (no continuas) separadas del contexto laboral específico. Traslación del puesto a la familia y a la función sectorial. La función expresa el resultado de una actividad que necesariamente tiene que alcanzarse, la misma se independiza de las tareas es decir de cómo puntualmente se hace y también se independiza de la tecnología, o sea con que.
- 3) El desglose del análisis funcional en funciones y subfunciones se realiza considerando la relación causa-consecuencia. Cada conjunto de actividades (función o subfunción) que se desglose deberán ser los necesarios y suficientes para lograr el resultado que les dio origen.
- 4) la suma de los desgloses debe poder integrarse coherentemente con la función de origen.

Propósito clave

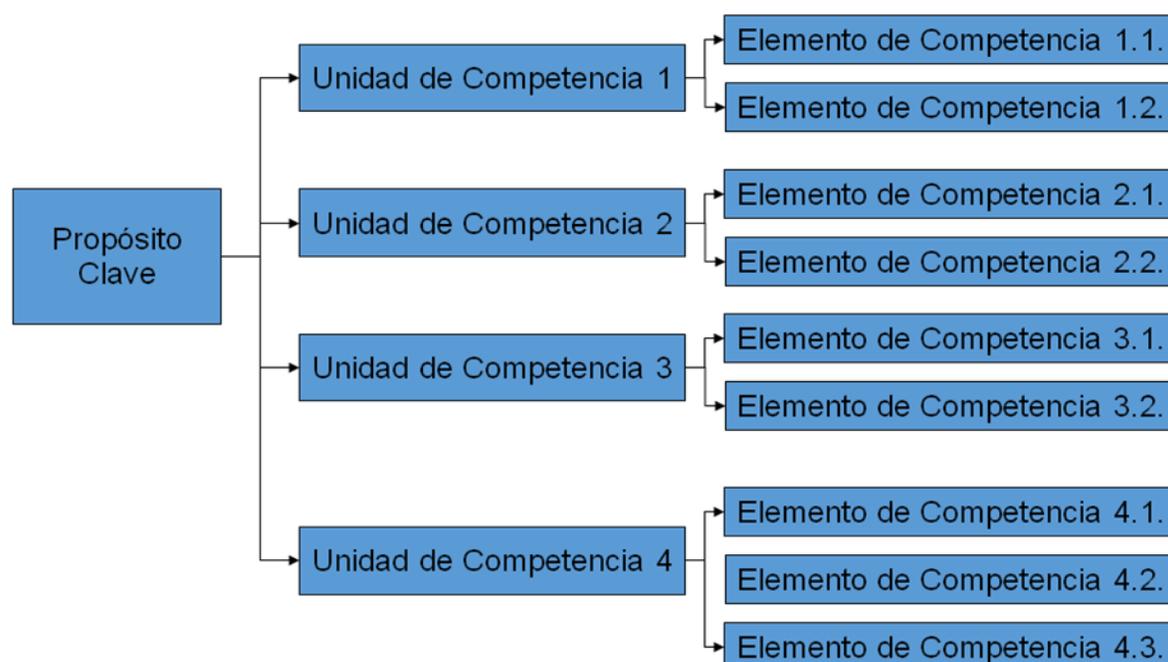
La organización del trabajo desarrollada para obtener o generar un bien o servicio es considerada como un "sistema". Este sistema está compuesto por un propósito clave que a su vez se compone por una finalidad y condiciones necesarias y suficientes.

Propósito clave, funciones y subfunciones se refieren a la organización del conjunto de actividades destinadas a agregar valor al propósito clave.

Cada función está integrada por un conjunto de actividades destinadas a regular el sistema para que alcance su finalidad en las condiciones especificadas.

Gráfica del análisis funcional

Si observamos el gráfico resultante del análisis funcional podemos ver el sistema en su conjunto.



En apartado Anexos se adjuntan el documento sobre las comunidades de prácticas, las funciones del facilitador, la propuesta de política pública (OP), el módulo OP, los contenidos del Taller de transferencia metodológica a facilitadores y las planillas correspondientes a los talleres con los participantes.

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este trabajo se desarrolló en primer término un módulo de Orientación Profesional centrado en una de las funciones del facilitador que es la de presentar el mapa ocupacional del Estado Provincial y Municipal a los agentes del estado, planteando diversos itinerarios formativos así como su relación con los cursos del IPAP y el señalamiento de estrategias de búsqueda de mejoras en el empleo.

En segundo término, se establecieron las funciones y subfunciones del facilitador, de modo de poder estandarizar sus competencias. En este sentido se ubica como primer aspecto sus funciones en cuanto a identificar y relevar las características de los procesos de trabajo y las necesidades en sus espacios de trabajo, el contemplar los recursos, las actividades a desarrollar, de acuerdo a las necesidades específicas y los objetivos del área. Por otra, sus capacidades vinculadas a planificar y organizar las actividades de sistematización de las buenas prácticas, a partir de contemplar las necesidades relevadas, los objetivos del área y las indicaciones de coordinadores y equipo técnico.

Por último son parte de sus funciones implementar las actividades y verificar su desarrollo de acuerdo a la planificación realizada, a la relación con las áreas y a los recursos disponibles. Luego se realizó la selección de los facilitadores y la transferencia de las metodologías del análisis funcional para relevar los procesos de las distintas áreas. Por otra parte, se realizó la definición, para esta experiencia piloto, de qué tipo de acciones se realizarán en dichas áreas. Por último se dejó planteada la ampliación de la experiencia piloto seleccionando mayor cantidad de facilitadores.

Se desarrolló también un documento conceptual sobre las comunidades de aprendizaje, en el que se sistematizó el marco teórico del IPAP sobre esta categoría con toda la complejidad que implica.

Por otra parte, se dictó un taller de transferencia metodológica a los dos facilitadores seleccionados para el desarrollo de la prueba piloto. La misma consistió en un primer relevamiento de las funciones de cada área respectiva, a la que pertenecían los facilitadores seleccionados, a quienes se les había transferido la metodología del análisis funcional, identificando funciones, suubfunciones, secuencias y procesos.

Otro elemento desarrollado, fue la elaboración de una propuesta de política pública centrada en la Orientación Profesional, complementaria del armado de la red de facilitadores, en una estrategia articulada para potenciar las comunidades de prácticas.

De esta forma, se considera haber desarrollado un conjunto de actividades, herramientas e instrumentos vinculados al rol del IPAP en cuanto al impulso de comunidades de aprendizaje en la administración pública provincial como municipal.

Anexos

Anexo I) Módulo de Orientación Profesional

A continuación se presenta el módulo de *Orientación profesional* para la red de facilitadores:

I. Introducción

El módulo de Orientación Profesional se fundamenta en la necesidad de que los trabajadores conozcan cuales son las posibilidades de los cursos del IPAP en términos de su propio desarrollo de carrera, los posibles itinerarios formativos en los que están inscriptos, las características organizacionales de los organismos y las demandas que los mismos expresan en términos de competencias laborales a sus trabajadores.

Al finalizar el módulo el participante estará en condiciones de:

Conocer los componentes más próximos y relevantes, de acuerdo a su área de pertenencia, del mapa ocupacional del estado provincial y municipal de acuerdo a su posición laboral.
Conocer los posibles itinerarios formativos en los que se inscribe el curso.
Conocer las características organizacionales de los organismos.

Este módulo se estructurará en tres bloques referidos a los siguientes ejes:

Componentes del Mapa ocupacional del estado provincial y municipal.
Los itinerarios formativos relacionados con los cursos del IPAP
El desarrollo de estrategias de búsqueda de mejora en el empleo.

Objetivos

Orientar a los alumnos de los cursos sobre las posibilidades de los cursos en términos de su desarrollo de carrera.

Describir los posibles itinerarios formativos relacionados con el curso y vincular tales itinerarios con las demandas actuales de los organismos.

Describir las estrategias de búsqueda de de mejora en de la movilidad en el empleo.

Actividades de apertura

Tiempo estimado: 1.5 horas reloj

Se presentarán el docente, el tutor y los participantes. En este proceso, se plantearán preguntas guías para establecer los vínculos entre el curso y el Área de Orientación Profesional:

- ¿Cuáles consideran son las experiencias más importantes en su área de trabajo?
- ¿Han realizado algún otro curso dentro del IPAP?
- ¿Conocen otras áreas y el proceso de trabajo en las mismas?
- ¿Conocen la relación del tema del curso con las prácticas en esas áreas?

A partir de estas preguntas introductorias el docente-tutor presentará el área de Orientación Profesional, y expondrá los objetivos del módulo y los bloques temáticos que lo estructuran.

--

Actividades de desarrollo

Bloque I: El Mapa Ocupacional del Gobierno Provincial y Municipal.

Tiempo estimado: 6 horas reloj (2 clases)

El propósito de este bloque es describir el campo ocupacional vinculado con la estructura organizacional provincial y municipal, y los roles profesionales de la actividad.

Contenidos

Los distintos tipos de áreas y organismos.

La organización del trabajo en las áreas.

Las herramientas utilizadas.

Los roles profesionales.

La estructura jerárquica.

c) Descripción de las actividades del bloque

El docente expondrá las características tecnológicas y organizacionales de los distintos tipos de organismos. Se apoyará en videos y diapositivas que permitan identificar claramente cuáles son las características fundamentales de cada área y como incide esta situación en el ejercicio profesional del agente.

Se dividirá a los participantes en grupos de entre 4 y 5 personas. Se entregará a cada grupo material gráfico que plantee distintas situaciones organizacionales para que los alumnos identifiquen tecnologías, servicios, actores involucrados e intervenciones de los agentes.

Luego, el docente orientará el plenario relevando la perspectiva de los alumnos sobre los ejemplos planteados y reconstruirá con los participantes la situación real de trabajo expresada en cada caso.

d) Materiales didácticos:

CD, Videos, Filminas y Material impreso: historietas, carteles, y láminas.

Clase 2

Retomando los ejes de la clase anterior el docente expondrá el Mapa Ocupacional del estado provincial y municipal. Se apoyará en videos y diapositivas que permitan identificar claramente cuáles son las características fundamentales de cada organismo y como incide esta situación en el ejercicio profesional.

Como actividad de cierre los alumnos completarán un esquema con las características organizacionales de la organización provincial.

d) Materiales didácticos:

CD, Videos, Filminas y Material impreso: historietas, carteles, y láminas.

Bloque II: Los itinerarios formativos y las demandas de los organismos

Tiempo estimado: 3 horas reloj (1 clase)

a) El propósito de este bloque es describir los itinerarios formativos relacionados con el curso y las posibilidades de movilidad que se desarrollan en cada caso.

b) Contenidos

Los distintos tipos de organismos.

La organización del trabajo.

El herramental utilizado.

Los roles profesionales.

Los distintos itinerarios formativos.

La relación entre la tecnología y los distintos itinerarios

Las demandas de las áreas en cada caso

c) Descripción de las actividades del bloque

Partiendo del curso, el docente presentará los distintos itinerarios relacionados con el mismo. Cada rol profesional vinculado con el itinerario será presentado en términos que estructuran las distintas situaciones profesionales.

En función de la presentación del docente, los alumnos deducirán las competencias tecnológicas que los organismos estarían demandando en cada caso. Asimismo se trabajará el tema de las demandas actuales de competencias de orden social que los organismos están demandando y potencian en la actualidad.

Como actividad de cierre los alumnos completarán un esquema con las principales competencias requeridas por los organismos para ejercer los roles profesionales involucrados en el itinerario formativo.

Bloque III: Estrategias de búsqueda de mejora en de la movilidad en el empleo.

Tiempo estimado: 3 horas reloj (1 clase)

a) El propósito de este bloque es desarrollar estrategias de movilidad en empleo de acuerdo a los requerimientos de los organismos y las competencias de los agentes.

b) Contenidos

Requerimientos de los distintos tipos de organismos.

Armado y presentación del CV.

Características de las distintas instancias de búsquedas laborales en el estado provincial y municipal.

c) Descripción de las actividades del bloque

El docente desarrollará un plenario en el que los alumnos expongan sus experiencias relacionadas con la búsqueda de mejora y/o movilidad en el empleo. Luego, contrastará estas experiencias con situaciones reales del servicio.

Asimismo en juego de roles representará una situación de entrevista laboral enfatizando algunos de los ejes de las competencias de orden social, particularmente el modo de presentarse, el modo de dirigirse al entrevistador y algunas cuestiones básicas de comunicación.

Anexo II)

Documento Conceptual sobre comunidades de aprendizajes

MARCO CONCEPTUAL Y EL ENFOQUE COMUNIDAD DE APRENDIZAJES IPAP

1. INTRODUCCIÓN

Es ampliamente reconocido que en el siglo XXI, en el ámbito público, se maneja y se produce continuamente información que debe ser constantemente transferida entre varios actores e instituciones.

Las organizaciones en general y el Estado en particular, cuentan con el capital de los saberes de sus agentes. Estos saberes, muchas veces tácitos o implícitos, deben ponerse a disposición de todos. Para ello, es preciso identificar y valorar las buenas prácticas implementadas que permiten aprender de los errores y corregirlos para tender a la mejora continua y a la excelencia.

2. FUNDAMENTACIÓN

Ahora bien, teniendo en cuenta lo antes mencionado el Instituto Provincial de la Administración Pública (IPAP), rector de la formación y capacitación en la provincia de Buenos Aires, se propone, a través de su Dirección de Gestión del Conocimiento, propiciar el uso efectivo de conocimiento mediante la conformación de un Sistema de Gestión del Conocimiento.

Por lo tanto, nos proponemos elaborar y desarrollar un Marco conceptual de Gestión del Conocimiento con un enfoque en las Comunidades de Aprendizaje para el IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública) que permita identificar, analizar, organizar, sistematizar y poner a disposición el conocimiento que posee la organización para que de este modo se pueda compartir el conocimiento y crear uno nuevo.

Este documento pretende proponer un modelo para el Sistema de Gestión del Conocimiento en el IPAP; ya que el conocimiento que posee la organización debe estar siempre al alcance de todos en el momento de ser requerido, para que se pueda actuar de manera adecuada en las diferentes situaciones, logrando un mejoramiento continuo orientado siempre a la excelencia, permitiendo así desarrollar ventajas competitivas.

Esta necesidad de construir un Sistema de Gestión del Conocimiento surge del reconocimiento de que los agentes públicos de la Provincia poseen diversos saberes que posibilitan el desarrollo cotidiano de sus tareas

en sus puestos de trabajo (procedimientos). Y que por lo tanto, urge la necesidad de gestionar estos saberes y contribuir al capital cultural de la organización.

La rectoría del IPAP en materia de gestión del conocimiento se materializa entonces en el soporte técnico y metodológico para la identificación de conocimiento útil para la acción/gestión y el relevamiento, sistematización, promoción y difusión de buenas prácticas.

Creemos que disponer de una Gestión del Conocimiento permitirá la circulación de saberes, evitará su pérdida al tiempo que coadyuvará a mejores relaciones interpersonales en los ámbitos laborales al estimular valores como la integración, la colaboración, la curiosidad, la proactividad y el respeto –a partir del conocimiento- de los saberes no ya personales sino organizacionales contribuyendo a la generación de más conocimiento.

Hasta el presente, estos saberes circulan, cuando lo hacen, por canales informales y esta circulación está sujeta a las buenas voluntades.

Por otra parte, cabe recordar que la mayoría de los organismos tiene una estructura piramidal que no propicia esta circulación por lo que quien “posee el saber” ocupa una posición de privilegio en la ejecución de ciertas tareas y, por supuesto, en la remuneración.

Asimismo, podemos mencionar el “Derecho de piso” del ingresante que, al desconocer la organización, su estructura, misiones y funciones, procedimientos y actividades, debe esforzarse para pertenecer, ser aceptado, ganarse el respeto y la confianza de los compañeros.

Se requiere entonces una gestión efectiva de estos conocimientos tácitos de los agentes como así también de los conocimientos explícitos (normativa, procedimientos, entre otros).

Por otra parte, en la elaboración de distintos documentos/textos, suele suceder que coexisten numerosas versiones de un mismo documento lo cual dificulta la transferencia. En este marco una nueva línea de formación y capacitación desde el IPAP debe ser pensada y puesta en práctica.

3. OBJETO

El IPAP plantea como propósito central desarrollar en los agentes y, por tanto, en las instituciones públicas, las capacidades necesarias para responder a los problemas prioritarios de la ciudadanía. Por esta razón, promueve el desarrollo de los agentes del Estado y la mejora de la gestión pública, a través de acciones formativas y de gestión del conocimiento

Resumiendo, el IPAP tiene como objeto principal formar, capacitar y entrenar a los agentes y funcionarios estatales pertenecientes al estado provincial y municipal.

Reiteramos entonces, el objeto de este enfoque de comunidad de aprendizaje es diseñar un sistema de Gestión del Conocimiento en el que todos los colaboradores del IPAP, puedan compartir y crear nuevo conocimiento, ya sea a nivel individual o grupal, lo cual permitirá incrementar la calidad de los diferentes procedimientos y aumentar el capital intelectual de la organización.

A través de este enfoque de las comunidades de aprendizaje nos proponemos como objetivos específicos:

- Realizar el inventario de conocimientos, tomando como referentes, los servicios, procesos y subprocesos.

- Contribuir a aumentar el capital intelectual del Estado provincial.
- Estimular el compartir conocimiento.
- Concretar la transferencia de conocimientos.
- Planear el diseño de una Intranet como herramienta de comunicación y trabajo colaborativo.

4. ALCANCE

El alcance del Sistema de Gestión de Conocimiento del IPAP que este enfoque de las comunidades de aprendizaje comprende son los vinculados con los circuitos del Consejo Directivo, la Secretaría Ejecutiva y los de la “Dirección de Gestión del Conocimiento” y la “Dirección de Formación y Capacitación”.

Aplicar este proyecto, ayudará a gestionar el conocimiento de manera adecuada, le permitirá al IPAP dimensionar la variedad de conocimiento que tiene, abrirá las puertas para difundirlo y a partir de ese conocimiento crear nuevo conocimiento, aumentando así la eficacia y efectividad de todos sus procedimientos, demostrando que es una organización que aprende y se enriquece con sus propias experiencias, lo cual le dará el liderazgo en gestión del conocimiento, no sólo a nivel institucional, sino a nivel provincial.

5. ASPECTOS CLAVE DEL PROYECTO

Para que el proyecto sea un éxito, es importante la realización del inventario de conocimientos; ya que ayudará a identificar los conocimientos que generan ventaja competitiva, otro punto trascendental es el modelo de gestión del conocimiento, porque con él se logrará transformar en el IPAP el conocimiento tácito de sus funcionarios claves en conocimiento explícito, el cual será accesible para todos a través de la Intranet, siendo el espacio de aprendizaje y de encuentro de todo el personal.

6. DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la **sociedad del conocimiento**. Existen multitud de modelos para la creación y gestión del conocimiento, así como diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión.

En este estudio nos centraremos en la perspectiva desarrollada por los autores japoneses Nonaka y Takeuchi. Al respecto los autores plantean que las teorías “occidentales” de la organización ponen unilateralmente el énfasis en el pensamiento lógico y analítico, así como en un saber explícito disponible en la cúpula de la organización. Factores humanos no cuantificables, tales como valores, significados y experiencias, son excluidos de la planificación formal.

A grandes rasgos sostienen que la clave de la producción del saber y del aprendizaje está en la amplitud y variedad del saber experiencial que moviliza el proceso creativo y no en los atributos del saber técnico científico.

El modelo dinámico de creación de saber propuesto por los japoneses se basa en el presupuesto, crítico, de que el saber humano es creado y expandido a través de una interacción social entre saber tácito y saber explícito llamada “conversión de saber”.

Los autores desarrollan un marco analítico para comprender a través de la “espiral de conocimiento”, cómo se interrelacionan los distintos tipos de conocimientos (explícitos, tácitos y codificados), y cómo surge un proceso de creación de conocimientos al nivel individual o de la organización productiva en su conjunto.

Del párrafo anterior se desprende que la teoría japonesa no solo pone el énfasis en el saber de la experiencia sino también en el saber tácito que cuando interactúa con el explícito da lugar a cuatro modos de conversión de saber.

- 1) de tácito a tácito, que llamamos socialización;
- 2) de tácito a explícito, o exteriorización;
- 3) de explícito a explícito, o combinación y;
- 4) de explícito a tácito, o interiorización

Socialización: de tácito a tácito:

La socialización es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje hablado, por ejemplo cuando los aprendices aprenden de su maestro a través de la observación, imitación y práctica. El modo socialización parte, usualmente, de la constitución de un “campo” de interacción que facilita compartir las experiencias y los modelos mentales de los miembros de la organización. El contenido de saber resultante es algo que puede ser llamado “saber simpatizado” (modelos mentales compartidos o calificaciones técnicas).

Exteriorización: de tácito a explícito:

La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cuando intentamos conceptualizar una imagen, expresamos su esencia casi siempre usando el idioma (escribir es un acto de conversión de conocimiento tácito en conocimiento enunciable). Pero las expresiones son con frecuencia inadecuadas, inconsistentes e insuficientes. Sin embargo, tales discrepancias y huecos entre las imágenes y las expresiones promueven la reflexión y la interacción entre individuos.

De las cuatro formas de conversión de conocimiento, la exteriorización es la clave de la creación de conocimiento, porque crea conocimientos explícitos nuevos a partir del conocimiento tácito.

Combinación: de explícito a explícito:

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Esta forma de conversión de conocimiento implica la combinación de distintos cuerpos de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios,

tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono, etc. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, puede conducir a un nuevo conocimiento.

Interiorización: de explícito a tácito:

La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionada con el “aprendiendo haciendo”. Consiste en difundir el conjunto de conocimientos codificados en las prácticas y habilidades individuales y colectivas del personal, y al reintegrarse, permite la emergencia de nuevos conocimientos tácitos dando inicio a un nuevo ciclo de la espiral

Para que se de la creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización. Es decir, hay una codificación del conocimiento tácito. Esto no significa sin embargo un mero procedimiento de descripción de la práctica, la tarea o la experiencia. No basta con que un mecánico le describa a otro la utilización, por ejemplo, de un instrumento de medición. Se requiere de un proceso de descomposición y recomposición de los elementos que componen el conocimiento tácito, de la selección de un lenguaje de codificación, de un modelo de abstracción e interpretación. Es necesario además recurrir a otros conocimientos que permiten cotejarlo, ordenarlo, reconocer sus principios y jerarquizar sus componentes.

Esta socialización del conocimiento se puede dar en el día a día de trabajo. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o historias orales.

Lo que se trata es de atenuar esas resistencias a través por ejemplo de capacitaciones, de cursos, de la socialización de saberes, etc.

Ahora bien, hasta aquí hemos desarrollado cómo podemos percibir el conocimiento y de qué modo podemos pensar en un sistema de conocimiento y qué transformaciones se ven implicadas.

En las sociedades de conocimiento, la distribución del mismo no es equitativa. Existe una oferta creciente de información y tecnologías pero el acceso a las mismas se caracteriza por una tensión permanente en torno a quiénes se apropiarán de las mismas. (Tensión permanente entre apropiación privada y excluyente del mismo vs. construcción colectiva y apropiación equitativa)

El Estado y sus trabajadores no escapan de esa tensión entre la apropiación privada del conocimiento y la construcción colectiva del mismo. En el ámbito del Estado provincial, es el IPAP quien a través de la Diplomatura en Gestión brinda un dispositivo de formación para los trabajadores estatales.

Emerge entonces de este análisis otros dos conceptos sumamente importantes que debemos tener en cuenta: **“Comunidades de aprendizaje” y “Comunidades de práctica”**.

Las Comunidades de Aprendizaje se constituyen como una línea de investigación desarrollada y puesta en marcha desde fines de los 70 en España.

En términos teóricos, las comunidades de aprendizaje se basan en las teorías pedagógicas de Paulo Freire.

Las comunidades de aprendizaje se constituyen como una respuesta a la tensión propia de las sociedades de conocimiento, que busca que la construcción de conocimiento sea elaborada de manera colectiva y que su distribución sea equitativa.

la Comunidad de Aprendizaje asume una visión integral y sistémica de lo educativo, pensado desde el aprendizaje y el mundo de la cultura en sentido amplio (satisfacción de necesidades de aprendizaje de la población y desarrollo de una nueva cultura general sintonizada con los requerimientos de una ciudadanía plena), y articulando lo que ha tendido a separarse, entre otros: educación formal, no-formal e informal; escuela y comunidad; política educativa, política social y política económica; educación y cultura; saber científico y saber común; educación de niñ@s y educación de adultos; reforma e innovación (cambio “de arriba para abajo” y cambio “de abajo para arriba”); gestión administrativa y gestión pedagógica (en la institución escolar, en el sistema escolar, en la política educativa, en la formación de recursos humanos, etc.); los pobres - los grupos “desfavorecidos” o “en riesgo”- y los demás (en el marco de una noción de “alivio de la pobreza” y “focalización en la pobreza” que se plantea como discriminación positiva pero que puede terminar reforzando el asistencialismo y la exclusión social); lo global y lo local.

Las Comunidades de aprendizaje en el ámbito de trabajo permitirán reconstruir los saberes generados cotidianamente por los trabajadores en sus ámbitos laborales y en conjunto con los recursos adquiridos por los egresados de la Diplomatura del IPAP, convertirlos en saberes especializados con efectos prácticos para el trabajo cotidiano.

Es decir, como ya hemos visto antes, habrá un pasaje de los saberes tácitos que existen en muchas de las Direcciones del IPAP a un conocimiento explícito. Diremos que ha habido una “exteriorización” y esto a través de la creación de documentos en el que se expliciten y procedimenten normativas de trabajo y sobre todo a través de la circulación de la información.

Esto permitirá un acceso más equitativo al conocimiento por parte de los trabajadores y una reducción de la brecha en la formación profesional de cada uno.

En las comunidades de aprendizaje se destaca el "aprendizaje dialógico". Es decir, se pone el acento en el dialogo, la interacción y la comunicación como requisitos para lograr el aprendizaje de saberes y prácticas.

Las personas aprenden conjuntamente. Se conforman “grupos interactivos”.

Los roles no están definidos de manera tajante. Se observa flexibilidad a la hora de la asunción de roles.

Su perspectiva es la “transformación”, no la adaptación (transformación del contexto de aprendizaje, transformación de los niveles previos de conocimiento, transformación de las expectativas).

En el ámbito de trabajo en las distintas reparticiones estatales: La figura del "docente facilitador" no es un profesor que "baja contenidos" aprendidos en la diplomatura al resto de los empleados. O si lo hace también incorpora las prácticas cotidianas que los agentes estatales desarrollan cotidianamente).

Se estimula el cambio de roles: el egresado del IPAP, "docente facilitador" divulga herramientas aprendidas en la diplomatura pero a la vez aprende de las prácticas y saberes que detentan los agentes del ámbito laboral en cuestión.

Subrayamos que en una comunidad de aprendizaje lo importante es el aprendizaje más que la educación por sí misma. Hay muchos locus de aprendizaje: el hogar, el sistema escolar, la naturaleza, la calle, la comunidad, el trabajo, la iglesia, el grupo de amigos, los medios de comunicación, la biblioteca, el Internet, etc. Y hay muchas fuentes de aprendizaje: el juego, la lectura, la experiencia, la observación, la reflexión, la conversación, la práctica, el ensayo y el error, el autoestudio, etc. Todos ellos son relevantes y complementarios para asegurar aprendizajes significativos en el contexto del aprendizaje permanente.

Además, toda comunidad tiene sus propias instituciones, agentes y redes de enseñanza y aprendizaje operando formal e informalmente a través de la familia, la escuela, la organización comunitaria, el parque, la biblioteca, la plaza, la cancha deportiva, el centro comunitario, el centro de salud, la iglesia, el club, la cooperativa, el museo, el taller, la fábrica, la tienda, las fiestas y tradiciones de la localidad, etc. Cada persona y cada miembro de la comunidad (en este caso cada miembro del IPAP) es potencialmente un educador y un educando, con capacidad tanto para enseñar como para aprender. Es responsabilidad colectiva, y de la propia educación, desarrollar esas capacidades y talentos.

Por último, pero no por ello menos importante resaltaremos que las comunidades de aprendizaje presentan fuerte similitudes con las “comunidades de Práctica”. Esta última expresión designa un grupo de personas que se implican activamente en procesos colaborativos de resolución de problemas apoyándose en la experiencia y el conocimiento al mismo tiempo compartido y distribuido entre todas ellas.

Tanto en las comunidades de aprendizaje como en las comunidades de práctica es clave el uso de las tecnologías de la información, puesto que permiten consolidar y ampliar las redes de comunicación e intercambio en su seno y permite además promover y potenciar el aprendizaje de sus miembros.

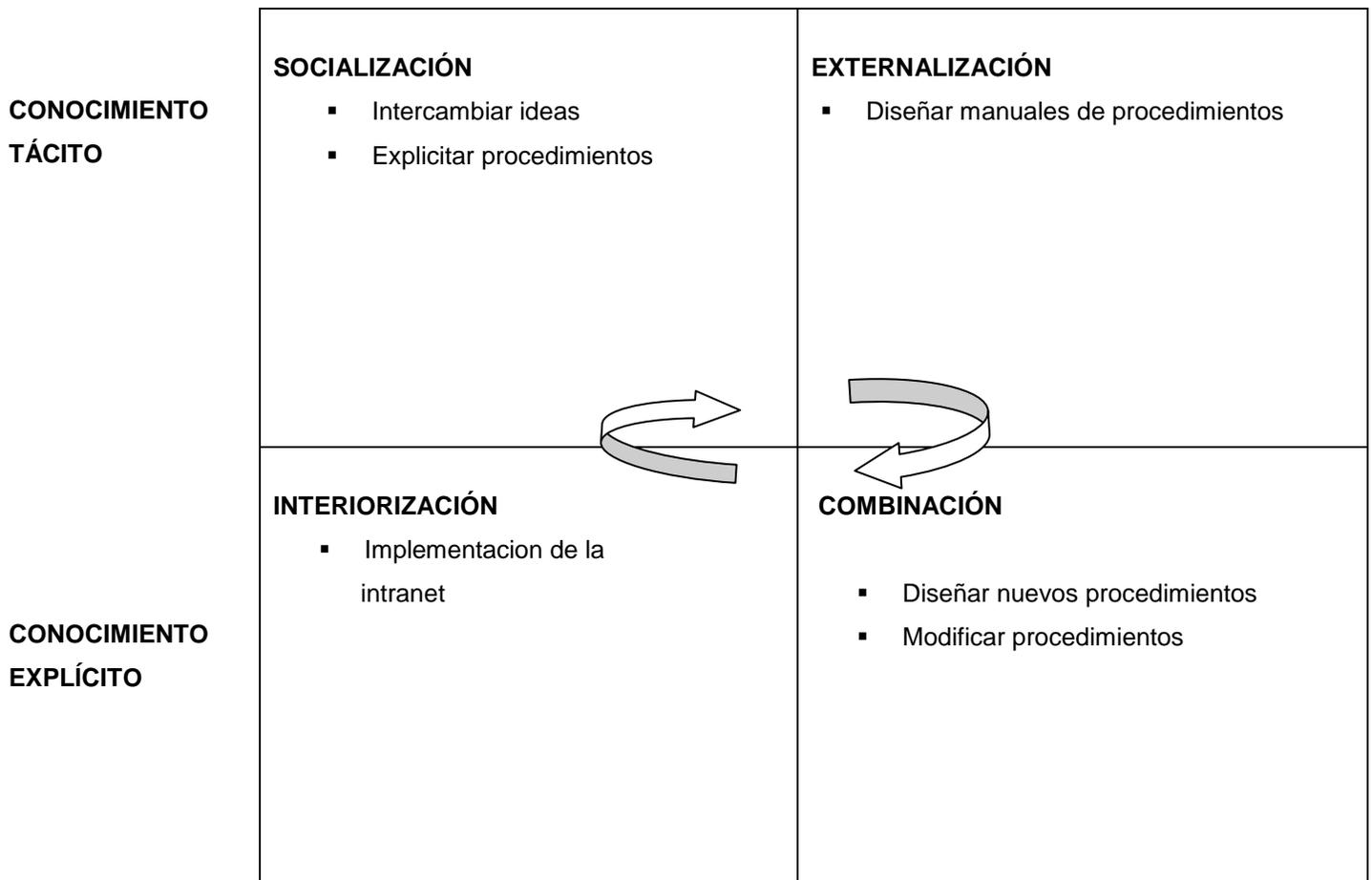
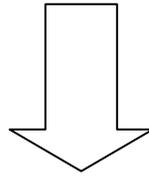
7. ARMADO Y DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL IPAP.

Para el desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento y para la implementación del mismo, en el IPAP, hemos pensado tres procedimientos fundamentales que facilitarán la transformación del conocimiento tácito al explícito.

1) Elaborar un inventario de conocimientos. Esta primera tarea implica varias cuestiones:

- Determinar e identificar todas las Secretarías, subsecretarías y direcciones que conforman el IPAP; así como también sus autoridades respectivas (esto puede verse en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad).
- Identificar las funciones que le corresponde a cada área del IPAP y qué procedimientos deben seguirse para llevarlas a cabo (esto puede verse en el Manual del Sistema de Gestión de Calidad).
- Implementar manuales de procedimientos en cada área para de esta manera externalizar las tareas y sociabilizarlas.

2) Se seleccionó el modelo de transferencia de Nonaka y Takeuchi, el cual se divide en cuatro pasos (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización).



3) Por último, es necesario tener un modelo de Gestión del conocimiento apoyado en la tecnología. En este caso una intranet, sería la solución para que el conocimiento este siempre al alcance de todos, pues ofrece un espacio de integración, comunicación, colaboración y generación de soluciones con herramientas que capitalizan el conocimiento, producidos por los colaboradores en las diferentes áreas; permitiendo hacer más efectivas tanto las actividades como los procedimientos, porque con la intranet todo el personal podrá operar de manera acertada, rápida y sencilla al tener a su disposición materiales e información del entorno, el cual quedará centralizado, incrementando de esta manera el conocimiento y productividad individual mediante la utilización eficiente de los recursos.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Nonaka, I; Takeuchi, H. *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford University Press, 1999.
- Nonaka, Ikujiro. *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business review. América Latina. 1991
- Rodríguez Gómez, David. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. Revista La gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento 2006: Núm.: 37
- Torres, Maria Rosa. COMUNIDAD DE APRENDIZAJE REPENSANDO LO EDUCATIVO DESDE EL DESARROLLO LOCAL Y DESDE EL APRENDIZAJE. Documento presentado en el "Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje", Barcelona Forum 2004, Barcelona, 5-6 Octubre 2001.
- TORRES, R.M. 1998. "Comunidad de Aprendizaje: Una Iniciativa de la Fundación Kellogg para América Latina y el Caribe", en: Novedades Educativas, N° 94. Buenos Aires.
- Viracachá Reyes, Marisol Edith. Máster en Dirección y gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones "DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL SISTEMA DE BIBLIOTECAS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES", Universitat Oberta de Catalunya, 2012

Anexo III) Documento Funciones del Facilitador

- 1) **A continuación se desarrollan las funciones del facilitador donde mediante la metodología del análisis funcional se identifican y describen las competencias principales del facilitador, funciones, subfunciones y propósito clave.**
 - 2) **La intención es normalizar este rol profesional, estandarizar sus competencias como un insumo estratégico para la conformación de la red de facilitadores que impulse la articulación entre el IPAP y los contextos laborales, identificando, sistematizando e integrando los saberes de la experiencia laboral con los sistemáticos de los cursos y la diplomatura.**
 - 3) **La metodología utilizada es a través de informantes claves quienes permitieron reconstruir las mejores prácticas y las funciones y subfunciones críticas del rol.**
 - 4) **La conformación de una red de facilitadores requiere en primer término la normalización y estandarización de sus funciones y subfunciones, la selección de facilitadores, egresados de la diplomatura, para el desarrollo de una experiencia piloto. A estos facilitadores seleccionados se les realizará un transferencia de las metodologías del análisis funcional para relevar los proceso de las distintas áreas.**
 - 5) **En segundo lugar se definirán para esta experiencia que tipo de acciones se realizarán en dichas áreas.**
 - 6) **Se ampliará la experiencia seleccionando mayor cantidad de facilitadores.**
-

MAPA FUNCIONAL	FACILITADOR/A
<p>Propósito clave: Facilitar la transferencia de conocimientos desarrollados en las experiencias de trabajo y su sistematización en articulación con las actividades del IPAP considerando el acceso a diversos recursos de acuerdo al tipo de problemática específica y a la comunidad de referencia.</p>	
UNIDAD DE COMPETENCIA.	ELEMENTOS DE COMPETENCIA.
<p>1) Identificar y relevar las características de los procesos de trabajo y las necesidades en sus espacios de trabajo contemplando los recursos, las actividades a desarrollar, de acuerdo a las necesidades específicas y los objetivos del área.</p>	<p>1.1 Efectuar un relevamiento de las necesidades y actores considerando los objetivos del área y las especificidades de la comunidad con la que se trabaja. 1.2 Detectar las necesidades del área y las buenas prácticas contemplando los recursos y las actividades a desarrollar.</p>
<p>2) Planificar y organizar las actividades de sistematización de las buenas prácticas considerando las necesidades relevadas, los objetivos del área y las indicaciones de coordinadores y equipo técnico.</p>	<p>2.1 Identificar las problemáticas al interior de cada área según el propósito del área y la posible secuencia de actividades a desarrollar. 2.2 Planificar y organizar colectivamente con otros facilitadores/as las líneas de acción considerando las indicaciones del equipo técnico, de los coordinadores y las necesidades relevadas. 2.3 Articular acciones con otros organismos competentes y el IPAP de acuerdo a las características locales específicas de la comunidad.</p>
<p>3) Implementar las actividades y verificar su desarrollo de acuerdo a la planificación realizada, a la relación con las áreas y a los recursos disponibles.</p>	<p>3.1 Desarrollar las actividades de acuerdo a lo planificado, contemplando los recursos y las distintas estrategias para obtenerlos. 3.2 Evaluar las acciones de acuerdo a la estrategia definida considerando la relación con los organismos y actores de cada comunidad de aprendizaje.</p>

Anexo IV)

Propuesta de políticas pública para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje (Orientación Profesional)

Propuesta de política pública para el desarrollo de una comunidad de aprendizaje: la centralidad de la Orientación profesional

Para comprender el rol de la Orientación Profesional será útil entender las funciones que cumple el Estado en relación a las políticas públicas diseñadas y ejecutadas. Con este objetivo se realizará un breve recorrido para poder enmarcar las funciones del orientador profesional que se destacarán posteriormente de forma más detallada

Estado y políticas públicas

La aplicación del concepto de políticas públicas permite comprender el rol del Estado y los diversos actores sociales en un momento histórico determinado. Es necesario destacar la función fundamental del Estado, y su relación con otros grupos e instituciones sociales a la hora de tomar decisiones sobre diversas temáticas sociales.

Oszlak y O'Donnell (1984, p.10) definen a la política pública como “un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores de la sociedad civil. De dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión”. Por lo tanto, las políticas públicas no son aislables del contexto cultural, económico y social, el cual permite observar la posición específica que el Estado adopta ante una temática determinada. Por este motivo, es necesario comprender a qué se denomina “cuestión”. La misma es definida por los autores entendiéndola como un asunto o necesidad que es socialmente problematizado. Así, es posible entender que en ninguna sociedad se atienden todas las demandas existentes, solo se considera a aquellas que ciertos grupos sociales o individuos están en condiciones de promover dentro de la agenda de problemas vigentes en un período determinado. El surgimiento histórico de una cuestión es primordial para entender la construcción de una política pública, ya que es necesario definir quién reconoció a una cuestión como tema a ser problematizado, cómo se difundió esa temática, quién y sobre la base de qué recursos la pudo convertir en cuestión.

Como quedó anteriormente detallado, el Estado es un decisor fundamental a la hora de la planificación y ejecución de políticas públicas. Por este motivo es necesario tener en cuenta dos aspectos interrelacionados, analizados por los autores anteriormente mencionados:

- a) las demandas que influyen en la decisión de una política pública por parte del Estado.
- b) Las consecuencias generadas por la aplicación de una política estatal.

Es imprescindible comprender ambas dimensiones, ya que considerarlas por separado generaría análisis incompletos que dejarían de lado, tanto a las influencias de los actores sociales sobre el Estado, como a la relativa autonomía del mismo para generar efectos en una sociedad determinada. Ambos aspectos son constitutivos de la propia y compleja dinámica de las decisiones estatales, debido a que algunos actores no estatales condicionan las decisiones del Estado como también a que el Estado es capaz de influir en estos actores. Esta comprensión posibilita entender que existe una dimensión temporal en la realización de las políticas públicas sostenida sobre un sistema de relaciones sociales que permite distintos tipos de repercusiones. De esta forma, es posible plantear “que las dimensiones del Estado, o de lo propiamente político, no son -como tampoco lo es “lo económico”- ni una cosa, ni una institución, ni una estructura: son aspectos de una relación social.” (Oszlak, 1984).

Orientación Profesional: Definición y alcances

Para comprender como se pueden implementar diversas acciones de Orientación Profesional es necesaria una definición acerca del tipo de actividades que se realizarán. Las más usuales aplican sobre el campo laboral, formación, personal, vocacional, académico, etc.:

El campo personal, implica el asesoramiento sobre la relación existente entre los intereses de las personas, sus conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la vida y sus circunstancias personales –potencialidades y/o dificultades-, y lo concerniente al ámbito de la formación y del trabajo.

El campo laboral, conlleva orientar sobre la salida laboral, informar acerca de las distintas alternativas de trabajo, e incluso, asesorar sobre cómo buscar trabajo y cuáles estrategias facilitan la inserción laboral.

El campo formativo, significa asesorar sobre qué se enseñará, cuáles son los requerimientos para transitar sin obstáculos la formación y cómo se evaluarán sus resultados, entre otros temas. (UEMAT, s/f, p.7)

Por lo tanto, es visible como en el conjunto de los campos, el asesoramiento, la información, la ayuda para transitar un camino en el cual se superen los obstáculos y la evaluación de resultados, son aspectos ineludibles a la hora de pensar aquellas dimensiones más abarcativas en toda Orientación Profesional.

Agudelo Mejía (2002) especifica que en algunos casos la Orientación Profesional se ha abocado solo a la orientación vocacional durante los últimos años de la escuela secundaria. Esta situación se ha hecho evidente, en especial, en aquellos países latinoamericanos que han sufrido las consecuencias de las políticas neoliberales que se produjeron desde mediados de los años setenta. Asimismo, producto de la inacción en las políticas estatales sobre los sectores más vulnerables, los Estados (luego del período neoliberal) se han encontrado con un conjunto de la población desocupada o con deseos de reinsertarse en el mercado laboral formal. De esta forma, se han concentrado una serie de esfuerzos para poder lograr este objetivo.

Históricamente, las acciones de Orientación Profesional hicieron mayor hincapié en la oferta formativa y no tanto en las posibilidades concretas de los participantes para alcanzar, mediante los cursos de formación/educativos, el empleo buscado. La orientación estaba reducida a la selección del curso que parecía responder, por su nombre, a lo que se buscaba.

Es importante destacar que actualmente, los servicios de orientación profesional constituyen un espacio fundamental para brindar el apoyo necesario a quienes buscan, o necesitan realizar, un cambio en su actividad productiva, y debe ofrecerles herramientas que faciliten la construcción de un proyecto profesional con altos grados de solidez.

Mirada de la Orientación Profesional desde los organismos estatales

Desde los organismos estatales, las acciones en la Orientación Profesional pueden ser definidas como las estrategias o conjunto de acciones que desarrollan con los propósitos de:

- Dar a conocer a la población participante su oferta formativa, informando sobre su contenido, modalidad de cursada y condiciones de ingreso.
- Asesorar sobre las condiciones y tendencias del mercado de trabajo, las características del sector de actividad que se esté analizando y el modo en que estos aspectos inciden en la formación de las personas que en él se desempeñan.
- Mejorar en los participantes las posibilidades de obtener un empleo, luego de finalizada la formación, y si es posible, continuar sus estudios.

Además, los organismos estatales encargados deben estar en condiciones de detectar elementos que puedan dificultar el acceso y la permanencia de las personas en los procesos de formación. El énfasis debe estar colocado en los grupos más vulnerables, que en toda política educativa, de formación y/o empleo, es fundamental.

También deben ser consideradas cuestiones ligadas al género y origen socio-cultural de las personas. Al respecto, interesa en particular que las instituciones puedan abordar de manera focalizada todo aquello que impacte de forma no positiva en la proyección profesional y laboral de los participantes. Básicamente, mejorar las condiciones de educación/empleabilidad y contribuir a desarticular estereotipos discriminatorios.

El desarrollo sistematizado de estas acciones generan una serie de beneficios:

- Disminuye los índices de deserción educativas, de talleres formativos o búsquedas laborales.
- Favorece la eficacia de los servicios de formación.
- Aumenta el conocimiento del perfil de los participantes de los programas.
- Facilita el seguimiento de los proyectos particulares de los participantes.

Mirada de la Orientación Profesional desde los participantes

Desde esta perspectiva, mediante la Orientación Profesional, las personas participantes, si la aplicación de la gestión es adecuada, se sentirá acompañadas en un complejo momento de transición y de toma de decisiones acerca de qué camino emprender.

El proceso de asesoramiento y acompañamiento les permitirá desarrollar la capacidad de seleccionar y tener una preparación adecuada para una profesión, un trabajo o un curso educativo determinado. Asimismo, les posibilita la chance de reflexionar de forma metódica para la toma de decisiones relativas a la formación, al ámbito de desempeño profesional y al desarrollo de estrategias para insertarse en dicho ámbito.

La capacidad de seleccionar y emplear una estrategia útil para una futura inserción o reinserción laboral y/o educativa, operará positivamente en las condiciones de empleabilidad, ya que permite al sujeto sentirse responsable de sus propias decisiones. Es así como se evita que simplemente se tome una decisión azarosa. Al desarrollar estas acciones, las personas participantes obtienen los siguientes beneficios:

- Acceder a la información actualizada y específica acerca de las demandas genuinas de los diferentes sectores laborales.
- Identificar sus propias capacidades, sus recursos, fortalezas y dificultades derivados de su situación personal, familiar o socio-cultural.
- Poder evaluar si la formación ofrecida es relevante a sus intereses y necesidades.
- Reflexionar sobre sus competencias y de sus posibilidades de inserción en el sector productivo.

Metodología para las estrategias de Orientación Profesional

La metodología de trabajo a ser adoptada por las instituciones adecuadas debe estar basada en las siguientes características/dimensiones:

- Permanencia: es fundamental contar con la capacidad de prever el alcance de la Orientación Profesional considerada desde el momento en que un potencial participante se acerca a la Institución, hasta que egresa de la misma y se lo acompaña en su inserción laboral y/o educativa
- Información: no debe dejar lugar a dudas en cuanto a las condiciones y características de la oferta laboral/formativa/educativa y a las tendencias presentes en el mercado de trabajo y educativo.
- Metódica: se refiere a su planificación previa, regular y adecuada al contexto socio-productivo, a su responsabilidad técnica y operativa, a su desarrollo, evaluación y a la implementación de acciones que corrijan posibles errores.
- Participación. Se refiere a la existencia de espacios que posibiliten que los aspirantes elijan adecuadamente el sector o la actividad en la que desean realizar su formación.

Etapas para la planificación de la Orientación Profesional

1) Planificación y organización de acciones de Orientación Profesional

- Los soportes de información que sustentan la Orientación Profesional: Los insumos y soportes institucionales deben ser capaces de sostener sus acciones de Orientación Profesional, y al mismo tiempo, habilitar procesos continuos de actualización de información y mejora. De este modo, se posibilita obtener conocimientos de las tendencias presentes y futuras del mercado de trabajo en cuanto a la demanda y oferta existentes. Además, es útil para sostener una comunicación permanente con las distintas redes productivas y visualizar, entre otros aspectos: cambios tecnológicos, nuevas formas de organización del trabajo y de las modalidades de gestión de Recursos Humanos.

- La población objetivo: Se debe realizar una caracterización especial de los destinatarios de la formación, según su situación de empleo/educativa. Esto permitirá que las instituciones desarrollen distintos tipos de intervenciones acordes con las características que los diversos grupos presenten. Algunas clasificaciones podrían ser: jóvenes que buscan su primer trabajo, adultos desocupados con y sin experiencia laboral ni formativa/educativa, jefes de hogar desocupados, ocupados calificados, etc.

- Las actividades e intervenciones que desarrollarán las instituciones:

Una primera decisión que deben adoptar las instituciones es planificar los momentos en los que se utilizarán estrategias de Orientación Profesional, según se trate de actividades previas a la formación, actividades a realizar durante la formación, o

aquellas a desarrollar una vez concluida la misma.

En relación al primer momento, será necesario definir cómo brindar la información acerca de la oferta formativa (contenido, modalidades, condiciones de ingreso) y sobre las características del trabajo y de las calificaciones que se requieren en el sector de actividad de los cursos que se ofrecen. En el segundo momento, se definirá cómo trabajar con los datos de la historia laboral de las personas que acceden a la formación, cómo aportará ésta a la detección de barreras que puedan obstaculizar el acceso y permanencia en la etapa formativa –particularmente, de quienes integran grupos vulnerables- y cómo anticiparse a posibles situaciones de deserción. En el tercer y último momento, se debe trabajar facilitando la apropiación de recursos para acceder al empleo. Es fundamental que dichas estrategias sean específicas del rol profesional en el que se ha formado la persona.

- Los responsables de estas acciones: Mínimamente se pueden distinguir dos perfiles acordes al rol de las personas que deberán realizar acciones de Orientación Profesional.

A- Coordinador de Orientación Profesional: Sus funciones principales serán realizar las actividades de diseño, planificación, coordinación y seguimiento del servicio de Orientación Profesional. Se requiere una persona con formación en Relaciones laborales (o similares) y experiencia en trabajo con poblaciones social, económica y profesionalmente vulneradas. Deberá poseer, además, capacidad para elaborar planes de formación y poseer un amplio conocimiento del sector productivo que corresponda.

B- Consejero en Orientación: Entre sus funciones principales se encuentran el acompañamiento de las personas participantes en las diferentes etapas formativas, en la elaboración del proyecto ocupacional y en el desarrollo de una planificación de búsqueda de empleo. Debe poseer experiencia en el trabajo con poblaciones vulneradas, formación en educación/ciencias sociales y un amplio conocimiento del mercado laboral de la región y del sector económico en el que se encuadre el curso formativo.

- Los recursos a utilizar y los plazos previstos:

La planificación de los recursos y plazos se basará en prever una serie de circunstancias:

- Definir el lugar donde se desarrollarán las acciones para garantizar los resultados esperados.
- Elaborar el procedimiento que será usado para registrar las acciones de Orientación Profesional destinadas a cada persona que accede al servicio.
- Confeccionar el cronograma de acciones de orientación, según las etapas de la Orientación Profesional.
- Establecer los recursos financieros sustentables para implementar la Orientación Profesional.

2) Desarrollo de acciones de Orientación Profesional

Las estrategias que se pueden implementar desde este rol son diversas.

Básicamente suelen dividirse en las tres siguientes, aunque no implican un agotamiento, en cada caso pueden surgir nuevas planificaciones según el contexto.

-Orientación anterior al proceso de formación: Son acciones que deberán tener como objetivo asistir a los participantes en la identificación de sus intereses y necesidades, para que las personas puedan optar por formarse en un perfil de acuerdo con su experiencia laboral -si la tiene- y/o finalizar con algún nivel educativo acorde con su trayectoria educativa.

-Orientación durante el proceso de formación: estas acciones de Orientación Profesional surgen durante el desarrollo de cursos de formación de un perfil profesional concreto y estarán a cargo del docente específico. Se trata de potenciar la capacidad de este último para percibir las potencialidades y las limitaciones de aquellos que participan de los cursos que brindan. Es fundamental definir concretamente el período de tiempo destinado a estas acciones, qué se espera y cómo se desarrollarán. También es necesario evaluar si el docente a cargo está en condiciones de implementar las acciones planificadas o si es necesario una formación extra para cumplir dicho objetivo.

-Orientación para la búsqueda laboral: Consiste en ofrecer asistencia técnica a los egresados para la confección del Currículum Vitae, asesoría para futuras entrevistas laborales y dotarlos con habilidades para todo lo concerniente a la búsqueda de trabajo y la posible continuación de sus estudios. Será de suma importancia que esta labor sea específica para el sector de actividad, ya que la modalidad mediante la cual se accede a la información sobre búsquedas de empleo o el tipo de estrategias para la postulación, son distintas según los casos.

3) Evaluación y ajuste de acciones de Orientación Profesional

Todas las acciones que realizan las instituciones deben estar sometidas a procesos de evaluación y ajuste, para garantizar la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos planteados. Es necesario enfatizar, sin embargo, la importancia de considerar como parte constitutiva de las acciones de Orientación Profesional, el desarrollo de instrumentos específicos para evaluarlas y

establecer los criterios utilizados en función de los objetivos planteados.

Conclusiones

En síntesis, la Orientación Profesional tiene como principal función (siempre enmarcada en el apoyo del Estado, mediante políticas públicas pertinentes), acompañar a aquellos sujetos, que lo necesiten, en cursos de formación profesional/educativa. Para lograr estos objetivos se debe planificar correctamente, desde las instituciones adecuadas, todos los pasos a dar, desde la correcta identificación del público objetivo, pasando por una formación correspondiente a las necesidades de la población socio-económicamente vulnerable como una correcta inserción en el mercado laboral/educativo. Es decir, respetar una metodología determinada en el diseño, pero ser relativamente flexible a la hora de su ejecución, recabando la información necesaria para solucionar cualquier inconveniente que pueda llegar a surgir durante el proceso.

Bibliografía

AGUDELO MEJÍA, Santiago. "Alianzas entre formación y competencia" Montevideo: CINTERFOR. 2002.

OSZLAK, Oscar. y O'DONELL, Guillermo. "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación", en Revista venezolana de desarrollo administrativo, Nº 1, Caracas. 1982.

OSZLAK, Oscar. "Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal", en Oszlak, O.

(comp.), Teoría de la burocracia estatal, Buenos Aires, Paidós. 1984.

UEMAT. "Dimensiones de calidad para la Formación Profesional". La Orientación Profesional. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires. S/F. Recuperado de

http://www.trabajo.gob.ar/downloads/formacioncontinua/UEMAT_dimensiones-orientacion_prof.pdf

Anexo V)

Taller de sensibilización sobre las comunidades de aprendizaje – 24-09-2015

Nombre y apellido	DNI	Área	Función
MONICA E. PEDRER	13.716.718	Acum. Gestión	T. de Dpto
Maria Mercedes Basso	16.54.2284	Desarrollo y Evaluación	Técnica Pedagogica
EMILIO CARDELLA	2328841	D. Gestión	Área Comunicación
GRACIELA ARCELI	11431838	"	PEDAGOGICA
ANDESA BARCELANO	16678370	Formación y Capacitación	Asp. Pedagógica
SOLANGE FERRAZ	11607952	Form. y Cap.	Directora
DELOVO, Griselda	1700043	Ger. del Curso	DIRECTORA

• Dirección de Gestión del Aprendizaje


 GRISelda DELOVO
 Dirección de Gestión del Aprendizaje, IANP

Taller de sensibilización sobre las comunidades de aprendizaje – 25-09-2015

Nombre y apellido	DNI	Área	Función
Pedraza Bionica	13.716.518	Gestión del Curso	T. de Dpto
BARCELANO ANDREA	16.678.370	Formación y Cap.	Asp. Pedagógica
CARDELLA EMILIO	2328841	Gestión	Área Comunicación
ARCELI, GRACIELA	11431838	"	PEDAGOGICA
SOLANGE FERRAZ	11607952	Form. y Cap.	Directora
DELOVO, Griselda	1700043	Ger. del Curso	DIRECTORA


 GRISelda DELOVO
 Dirección de Gestión del Aprendizaje, IANP

Taller de transferencia metodológica facilitadores – 5-11-2015

Nombre y apellido	DNI	Área	Función
Hysan Daniel Sabido	18 133946	I.G.P.D	asistente
Francisco Javier Sandoval	8 507800	I.P.A.P	asistente
Edson Carlos Cordero	5 321381	I.P.A.P	asistente
FRANCISCO	4026152	I.P.A.P	asistente
SOLICIA MARTA	4807452	I.P.A.P	DIRECTORA

COORDINADOR DE PROYECTOS Y O.P.P.
REGIÓN SUCRE
CONSEJO DE LA REGIÓN