

XIII Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública
Rosario, 11 a 13 de septiembre de 2018

Mesa Redonda:

Paradigmas emergentes de aprendizaje en la organización y
capacitación situada en la Administración Pública

Creación de ecologías para el desarrollo
de las personas y las organizaciones

Graciela M. Falivene



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE
ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Conceptualización y Organización de la mesa

Aprendizaje situado

- Adoptado por entidades tanto públicas como privadas (casos: Municipio de Barcelona y Google)
- Objetivos:
 - aprendizaje activo
 - desenvolvimiento competencial
 - promoción de la mejora y la innovación
- Reconoce que el aprendizaje en contexto, con apoyos, de manera formal e informal, incluyendo el propio desempeño en el trabajo
- Asigna importancia a los mentores, las ayudas y las facilidades para participar en redes y comunidades

Aprendizaje situado

- Como toda estrategia de formación en el lugar de trabajo requiere que los **directivos estén abiertos a la participación y a la producción de innovaciones** por parte de los trabajadores de su equipo
- Los directivos son quienes **facilitan, apoyan, promueven y legitiman los aprendizajes** por medio del reconocimiento de las competencias adquiridas, las evaluaciones de desempeño y las promociones

Conceptualización y Organización de la mesa

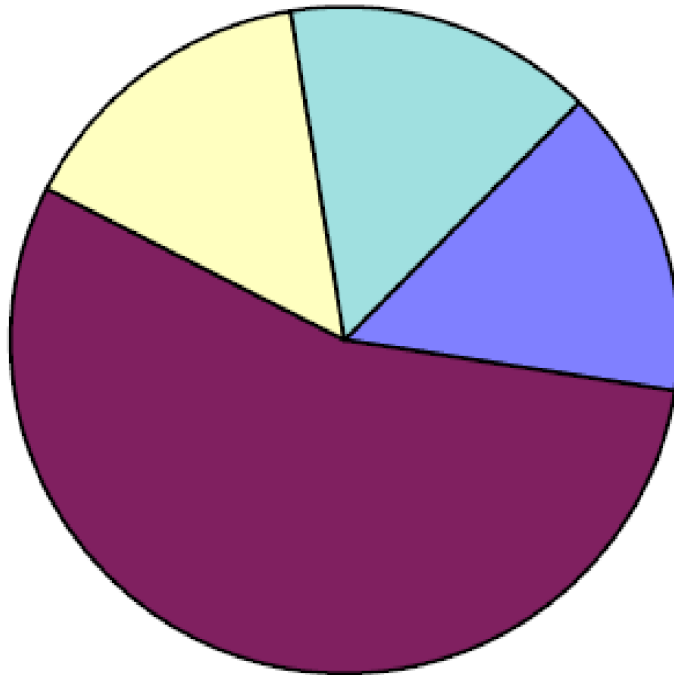
Aprendizaje situado

- Alineado con la Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público (CLAD) que establece como habilidades transversales, a todos los cargos y niveles, **el aprendizaje continuo y el desarrollo de relaciones**
- Se requiere del **uso estratégico de Tic para facilitar la innovación y mejora continua** que es lo que se desarrollará en la mesa

Presentaciones

- “Creación de ecologías para el desarrollo de las personas y las organizaciones”, **Graciela Mónica Falivene, AAEAP**
- “Propuesta para el aprendizaje situado en la APN utilizando MOODLE”, **Ayelén Martínez Colomer, AAEAP**
- “Uso de los sistemas de información para la innovación y mejora continua de la capacitación”, **Magdalena Rebella , AAEAP**

Dónde se desarrollan las competencias?



55% En el puesto de trabajo: experiencias y desafíos de los proyectos asignados

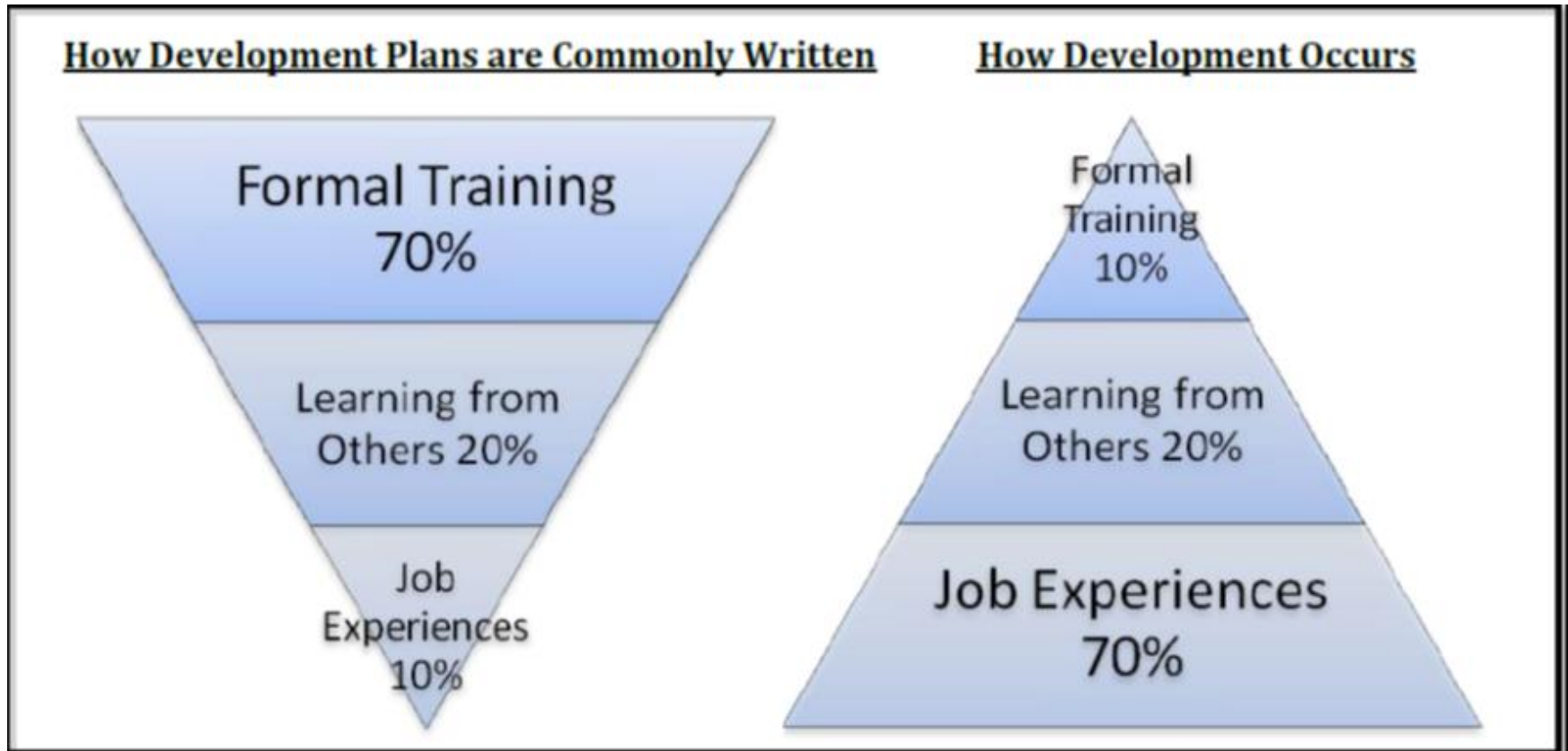
15% Fuera del puesto de trabajo: comunidades de práctica, asociaciones profesionales, entre otros

15% Entrenamiento y educación formales

15% Relaciones y feedback en el trabajo: jefes, compañeros, subordinados, mentores, evaluaciones de calificadores múltiples o de 360°

(Hay Group, 2004)

Diferencia entre cómo se aprende y cómo se encara la capacitación en las organizaciones



Fuente : USA Office of Personnel Management(nov. 2012) Executive Development
Best Practices Guide, United States Office of Personnel Management Employee Services, Washington, DC ,ES/ERED/TED-04-2012

Aspectos críticos para la puesta en marcha de modelos situados

- Promover una cultura congruente
- Directivos motores del cambio
- Cada trabajador actor de su plan de desarrollo y de su carrera
- Crear ecologías como soporte de los aprendizajes
- Realizar seguimiento permanente a través de evaluaciones y métricas de los sistemas tanto de aprendizaje (ecologías) como de administración de la capacitación de manera integrada

Reflexiones sobre el conectivismo en la capacitación y desarrollo en las organizaciones

CONECTIVISMO ≠ CONSTRUCTIVISMO

CONECTIVISMO (Siemens, 2004):

- Teoría del aprendizaje consistente con las necesidades del Siglo XXI
- Considera las tendencias en el aprendizaje, el uso de la tecnología, las redes y la disminución de la vida media del conocimiento
- Combina elementos relevantes de muchas teorías de aprendizaje, estructuras sociales y tecnología para crear una poderosa construcción teórica para el aprendizaje en la era digital

ENTORNO SOCIAL PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACION: Orientado a generar sinergias entre componentes creados en el marco de posturas epistemológicas diferentes

**DESAFIO: Diseñar ecologías como un todo,
desde la concepción conectivista**



Conectivismo: Proceso de creación de una red

Punto de partida del conectivismo:

INDIVIDUO

CICLO DE DESARROLLO DE CONOCIMIENTO

- El conocimiento personal se compone de una red que alimenta a organizaciones e instituciones las que, a su vez, retroalimentan a la red, proveyendo nuevo aprendizaje para los individuos
- Permite la actualización de quienes aprenden, a través de las conexiones formadas
- En Internet, los componentes de la ecología del aprendizaje son diseñados desde posturas diversas (Crosslin, 2016)

Las ecologías son integradoras de enfoques

- Las decisiones globales del diseño consideran a las personas y la organización desde un enfoque de aprendizaje experiencial (Kolb), y enmarcado en el modelo 70-20-10 en el que la innovación y la creación de conocimiento son centrales
- En este espacio habrá cursos autoadministrados o foros de comunidades que incorporan el aporte de otras teorías



Para una ecología eficaz no pueden faltar...

- ...Un espacio para que principiantes y gurús puedan conectar
- ...Un espacio para la expresión propia
- ...Un espacio para el debate y el diálogo
- ...Un espacio para buscar conocimiento archivado
- ...Un espacio para aprender de forma estructurada
- ...Un espacio para comunicar nueva información y conocimiento, indicativos de elementos de cambio relacionados con la práctica (noticias, investigaciones)
- ...Un espacio para alimentar ideas, experimentar nuevos enfoques, prepararse para nuevos retos, liderar procesos

El caso de Google

- Principio básico: cada Googler es responsable “dueño” de su carrera y de su desarrollo
- El directivo es guía y coach , se realiza una encuesta sobre clima “Googlegeist” (el gerente me trata con respeto, el gerente me da metas claras, el gerente comparte información, el gerente trata a todo el equipo de manera justa, etc.)
- Cada empleado tiene un plan de desarrollo personal
- “Learning and Development” pone a su disposición todas las herramientas necesarias para desarrollarse

Herramientas disponibles en la plataforma global de formación y desarrollo de Google - ejemplos

- Tests, posibilidades sesiones de orientación, coaches o mentores internos
- Cada empleado escoge su formación en función de su plan de desarrollo para ese año
- Dentro de esta plataforma, hay formación específica, presencial (sobre todo la formación en habilidades), o a distancia (por ejemplo sobre producto) y formación impartida por trabajadores internos
- Oportunidades de movilidad interna

Bibliografía

- Bell, J., Dale, M. (1999) Informal Learning in the Workplace. Department for Education and Employment Research Report No. 134. London, England: Department for Education and Employment, August 1999.
- Bock, Laszlo (2015). La nueva fórmula del trabajo: revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar ,Barcelona, Conecta
- Bock, Laszlo (2013) In Head-Hunting, Big Data May Not Be Such a Big Deal, entrevista realizada por Bryant Adam <http://www.nytimes.com/2013/06/20/business/in-head-hunting-big-data-may-not-be-such-a-big-deal.html>
- Center for Creative Leadership. (2011). The 70-20-10 Rule. Leading Effectively e-Newsletter. <http://www.ccl.org/leadership/enewsletter/2011/NOVrule.aspx>, Consultado feb 24, 2017
- Cross, J. (2011). A model of workplace learning. Internet Time Blog. <http://www.internettime.com/2011/03/a-model-of-workplace-learning/> Consultado feb 24, 2017
- Crosslin, Matt (2016) From Instructivism to Connectivism: Theoretical Underpinnings of MOOCs, in MOOC Design and Delivery: Opportunities and Challenges Article 6 Current Issues in Emerging eLearning Volume 3 Issue 1 2016 <http://scholarworks.umb.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1029&context=ciee>
- Clark, D. (2010). Instructional Design: Social Learning and Social Media. Media, Strategies, & Methods. http://nwlink.com/~donclark/hrd/media/social_learning.html Consultado feb 24, 2017
- Falivene, Graciela Mónica (2003): *Reformas de las políticas de formación directiva para el fortalecimiento institucional en contextos de crisis: aprendizajes realizados*, VII Congreso del CLAD, Panamá, Octubre 2003.
- Falivene, G. M., Gurmendi, M. de L. y Silva, G. M. (2003) “El e-learning como mecanismo articulador de procesos de gestión del conocimiento y formación continua en las organizaciones públicas. El caso del Sistema de Información Universitaria”. Primer Premio del Concurso Internacional Sobre Mecanismos de e-Learning para Mejorar la Educación Distancia de Funcionarios Públicos en Iberoamérica. En: <http://www.clad.org.ve/fulltext/0048201.pdf>

Bibliografía

- Falivene, Graciela Mónica y Silva, Graciela María (2004) Desarrollo de Competencias Directivas en la Administración Pública Nacional Argentina: Avances de una investigación basada en historias de aprendizaje, IXº Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 - 5 de noviembre de 2004.
- Hay Group (2004) <http://www.chr.alberta.ca/Practitioners/DocList862.cfm> Consultado el 28 de mayo de 2005
- Kolb, David; Kolb, Alice, *Enhancing Experiential Learning in Higher Education*, Opening Keynote Address, Council for Adult and Experiential Learning, November 10-12, 2005
- Kolb, David (1984b). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc
- Logan, Robert K. The fifth language. Learning and living in the computer age. Toronto, Stoddard, 1995.
- Lombardo, M. M., Eichinger, R. W. (2000). The Career Architect Development Planner. 3rd Ed. Minneapolis, MN: Lominger Limited.
- Martínez Marín, J. Muñoz Moreno, J.L. y Falivene, G. (2017) Formación y Aprendizaje en la Administración Pública: el Modelo 70-20-10, publicado en Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas N° 13 , Julio_Diciembre de 2017, pag.44-57. http://www.ivap.euskadi.eus/r61vedrvop/es/contenidos/informacion/copia12_revvgp/es_def/index.shtml
- Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka (1999), *“La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”*, México D.F., Ed. Oxford Press.
- ODA IDP GUIDEBOOK ,Page 25 , Office of Disaster Assistance Guidebook Individual development Planning, General Guidelines for Employees and Managers Office of Disaster Assistance, Version 1.0: 03.17.2010, ODA Strategic Training and Development Office <https://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/SBA%20IDP%20Guidebook.pdf>

Bibliografía

- Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, 25, 3-16
- Siemens, G. (2004) Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital (gsiemens@elearnspace.org) Diciembre 12, 2004 Traducción: Diego E. Leal Fonseca1 (diego@diegoleal.org) Febrero 7, 2007
[http://www.comenius.cl/recursos/virtual/minsal_v2/Modulo_1/Recursos/Lectura/conectivismo Siemens.pdf](http://www.comenius.cl/recursos/virtual/minsal_v2/Modulo_1/Recursos/Lectura/conectivismo_Siemens.pdf)
- Siemens, G. (2010) , Conociendo el conocimiento , Traducción de Emilio Quintana, David Vidal, Lola Torres y Victoria A. Castrillejo [Grupo Nodos Ele] Introducción de Fernando Santamaría
- Ilustraciones adaptadas por Néstor Alonso. Una versión de esta obra está disponible en: http://www.nodosele.com/conociendoelconocimiento/?page_id=2 consultado el 14-05-2017
- Wee Hock Quik, Nevan Wright, World Academy of Science, Engineering and Technology Vol:6 2012-08-27 Information Sharing to Transformation: Antecedents of Collaborative Networked Learning in Manufacturing Appendix B – Survey Questionnaire Items
<http://waset.org/publications/10970/information-sharing-to-transformation-antecedents-of-collaborative-networked-learning-in-manufacturing>
- Wenger, Etienne (2000), *“Communities of Practice and Social Learning Systems”*, Organization Articles, Volume 7, California, SAGE.

Muchas gracias

Sigamos comunicándonos:

gfalivene@yahoo.com