

El desafío de crear programas de formación de alto impacto en las organizaciones públicas: la gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo

Paula N. Amaya

Cátedra de Administración Pública - Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de La Plata
(Proyecto de investigación E/054)

Comisión de Investigaciones Científicas
Provincia de Buenos Aires
(CIC)

1 LA FORMACIÓN LABORAL EN UN ESTADO QUE BUSCA LEGITIMIDAD A TRAVÉS DE LA SATISFACCIÓN CIUDADANA

En ciertos ámbitos de la vida política actual, escuchamos hablar con frecuencia de una **crisis de representación**¹. Esto es, la existencia de un divorcio entre las demandas e intereses de la sociedad y aquello que los políticos, el gobierno y los partidos hacen.

Una de las causas de esta crisis de representatividad – aunque no la única - es la insatisfacción de la ciudadanía con el desempeño de las organizaciones públicas y los logros alcanzados por las mismas. Como parte del conflicto se acusa a la administración pública por su insuficiente capacidad para ejecutar políticas que respondan a las demandas de la sociedad a la cual debe representar.

Esta problemática es uno de los ejes que constituye el debate acerca de la relación Estado – Sociedad. El autor **Joan Subirats**² nos dice que la legitimidad de la acción de los poderes públicos se basa hoy más **en su capacidad de dar respuesta** que en su teórica **legitimidad ideológica o constitucional**. Se trata de un cambio desde una perspectiva basada en la legalidad de la actuación del Estado a una perspectiva más centrada en los resultados de esa actuación, es decir que la **base para su legitimación** tiene hoy mayor relación con su capacidad para resolver los problemas sociales.

El análisis sobre la transformación en las fuentes de legitimidad del Estado (de sus causas históricas, económicas y socio –culturales) y su repercusión en las sociedades de diferentes países (ya que esta “crisis de representatividad” no tiene los mismos componentes alrededor del mundo) es sin lugar a dudas un tema que merece un tratamiento complejo.

Nuestro estudio es más específico, pero enmarcado en el debate de la nueva legitimidad del Estado. El tema que nos convoca es la formación en las organizaciones públicas y el objetivo es preguntarnos **cual es el lugar que hoy ocupa la formación en función de los resultados que alcanza, y cuales son los cambios necesarios de realizar en su gestión con el propósito de provocar un aumento en la satisfacción ciudadana**.

La satisfacción ciudadana depende en gran parte de la calidad de los servicios que los diferentes sectores de la sociedad puedan recibir del Estado. La eficiencia, eficacia y pertinencia en la implementación de las políticas públicas se logra – en gran parte - a través del buen desempeño de las organizaciones públicas.

Sin lugar a dudas la capacidad de gestión de las organizaciones tiene estrecha relación con la capacidad de aprendizaje, apertura al cambio, proactividad y visión estratégica de sus integrantes.

Para aumentar la capacidad de respuesta de las organizaciones públicas es necesario promover **el fortalecimiento en las mismas de un desempeño orientado hacia el logro de resultados, más que hacia el**

¹ **CARLOS ACUÑA** Ph. D. en Ciencia Política. Director de la Maestría en Administración y Políticas Públicas en la Universidad de San Andrés “*Problemas político - institucionales que obstaculizan mejores políticas públicas en la Argentina de hoy*”. Revista Reforma y Democracia. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo -CLAD- número 19, Febrero de 2001

² **JOAN SUBIRATS** “Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración” Publicaciones MAP Serie Administración General, Madrid 1994

desarrollo rutinario de procesos³.

Creemos que los Programas de Formación son una excelente estrategia ante el desafío de fortalecer una gestión por resultados. Pero para ello es necesario cambiar el foco de gestión de los mismos. El centro de atención de la gestión de la formación no puede estar “en el aula” - es decir puertas adentro del proceso de aprendizaje – sino que las propuestas de capacitación deben promover situaciones reflexivas donde los participantes puedan construir una mejora concreta de su práctica, ya sea en el nivel de decisores -a través de un mejoramiento en la definición de políticas públicas-, como en el desempeño cotidiano de quienes ejecutan esas políticas.

Este artículo forma parte de una investigación que tiene como propósito el **Desarrollo de un Modelo de Gestión de la Formación centrado en la mejora del desempeño en las organizaciones públicas, fortaleciendo en ellas una gestión por resultados.**

El desafío es construir sistemas de capacitación laboral con un mayor impacto en el desempeño exitoso de las organizaciones públicas.

Ahora bien, ¿Cuáles son los cambios necesarios para fortalecer este rol de los programas de formación?

Entendemos que es necesario aumentar la relación existente entre los “logros del aula” - es decir aquello que las personas aprenden - y las mejoras concretas producidas en la organización por la participación de las personas en actividades de capacitación. Es necesario **fortalecer en la gestión de la formación una transferencia de los aprendizajes realizados al desempeño en las áreas de trabajo.**

Se parte del supuesto de que, si bien en las organizaciones públicas se diseñan e implementan diferentes y variados programas de capacitación con el propósito declarado de aumentar la calidad del desempeño de las personas, en muchas ocasiones la inversión realizada resulta ineficaz, porque las personas que han participado del programa no utilizan en su desempeño la mayoría de los conocimientos y habilidades desarrolladas en el curso de formación.

Una de las causas de este fenómeno reside en la génesis de las acciones de aprendizaje, al centrar los propósitos de las actividades de capacitación en aquello que las personas **pueden - o deben - aprender** (necesidades de aprendizaje) en lugar de aquello que **necesitan hacer** en el puesto de trabajo (necesidades de desempeño) para satisfacer las **Necesidades de la organización.**⁴

Los autores G. ROBINSON y JAMES C. ROBINSON explican que, para desarrollar de manera pertinente programas de capacitación es necesario identificar en las organizaciones tres tipos de necesidades: las **necesidades de la organización**, es decir aquellos objetivos estratégicos que la misma se propone alcanzar, las **necesidades de desempeño**, es decir aquello que la organización necesita que las personas hagan para cubrir las necesidades de la organización, y finalmente las **necesidades de aprendizaje**, es decir aquello que las personas deben aprender para cubrir las necesidades de desempeño.

Tomando en parte el desarrollo de los autores Robinson, el modelo de gestión de la formación que presentamos en este artículo se construye sobre tres “ideas fuerza”:

- A- El desarrollo de proyectos de formación debe responder a las necesidades estratégicas de la organización, constituyéndose en una oportunidad de mejorar el servicio brindado al ciudadano
- B- El planteo de una “ampliación temporal” del horizonte de responsabilidad de los gestores de la formación, promoviendo una gestión de la transferencia de los aprendizajes construidos en el aula al desempeño en el puesto de trabajo
- C- El fortalecimiento de un rol activo y proactivo de los superiores de las personas que se capacitan en la gestión de la transferencia, y su responsabilidad en la aplicación de los conocimientos construidos por sus colaboradores

³ DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER. "La reinención del Gobierno" Paidós "Sociedad y Estado" (1997, reimpresión)

⁴ DANA G. ROBINSON Y JAMES C. ROBINSON "Consultoría del rendimiento, más allá de la formación". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (1995)

Antes de desarrollar estas premisas y explicar este Modelo de la Formación centrado en la mejora del desempeño de las organizaciones nos parece necesario delinear cuales son los conceptos que alimentan su construcción, ya que no se trata de una búsqueda de perfeccionismo profesional, sino que forma parte de ciertos valores acerca del Estado y las organizaciones que lo expresan.

Principalmente pensamos que las organizaciones públicas deben trabajar fuertemente para resolver los problemas de la ciudadanía, y que todo proyecto de cambio en este sentido debe ser pensado con los agentes públicos, y no a pesar de ellos. Entendemos al Estado como una forma de organización superior, capaz de llevar adelante políticas integradas que consigan un aumento en la calidad de vida de la sociedad en su conjunto.

Creemos en la posibilidad de una relación de representación “saludable” entre el Estado y las diferentes comunidades, relación que debe construirse a través de la capacidad de aprendizaje permanente de las personas y las organizaciones.

También pensamos que es posible construir relaciones solidarias entre los diferentes Estados que conforman el mapa mundial, teniendo como fin último la igualdad de oportunidades para el desarrollo de todos los seres humanos.

Entendemos que es necesario profundizar en las organizaciones públicas una gestión orientada a resultados, donde los proyectos exitosos sean aquellos que logran mejorar claramente la calidad de vida de la ciudadanía, y donde las personas que se desempeñan obteniendo buenos resultados sean premiadas por su organización.

Por último, creemos que los proyectos de formación son una excelente estrategia que debe resultar provechosa en tres ámbitos:

- 1- **Ámbito de la ciudadanía:** A través de una mejora en los servicios que presta el Estado y el fortalecimiento de su Políticas Públicas
- 2- **Ámbito de la organización:** A través de un aumento en la consecución de sus logros y en la construcción de las herramientas necesarias para mejorar a eficacia de su desempeño
- 3- **Ámbito personal:** A través del fortalecimiento de las competencias laborales de los participantes y la posibilidad de apropiarse más de sus prácticas a través de la reflexión y la mejora de las mismas

Organización en la presentación de este trabajo

El paradigma de organizaciones orientadas a una gestión por resultados es el sustento de este modelo de formación centrado en la mejora del desempeño de las organizaciones, y el marco contextual donde es factible su desarrollo.

Por ello nos introduce al segundo apartado de este artículo, donde someramente trataremos de expresar el marco organizacional donde la transformación de la gestión de la formación puede provocar un mayor impacto.

Luego dedicaremos los últimos tres apartados a explicar los avances preliminares en la construcción de este modelo de la formación orientado a la mejora del desempeño de las organizaciones públicas y al fortalecimiento de sus políticas públicas: En primer lugar nos parece necesario delinear cuales son las definiciones que alimentan este modelo de formación, y que respuestas imaginamos frente a algunas de sus críticas.

Realizaremos un breve análisis sobre la importancia de conocer las variables que inciden en el aumento del impacto de la formación en el desempeño exitoso de las organizaciones públicas.

Luego presentaremos algunas de las acciones que conforman un modelo de gestión diferente, centrando el análisis en la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la transferencia de los aprendizajes y el compromiso de los diferentes actores involucrados con los resultados de los proyectos de formación.

Finalmente presentaremos a la evaluación de los proyectos de formación como una de las estrategias importantes para el aumento de sus logros en términos de mejora del servicio brindado al ciudadano.

2 LOS PLANES DE FORMACIÓN Y SU IMPACTO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS ORIENTADAS A RESULTADOS

¿Podemos pedir a la formación laboral el mismo impacto en organizaciones públicas diferentes? ¿Es lo mismo gestionar sistemas de capacitación en una organización donde claramente se premia la mejora en el desempeño que en una organización donde esto no ocurre? ¿Puede una actividad de formación en una organización donde las personas no conocen los objetivos estratégicos de la misma alcanzar los mismos resultados que una actividad de formación en el marco de un plan estratégico conocido y apropiado por los agentes públicos?

Seguramente habrá coincidencia en las respuestas.

Si buscamos aumentar el impacto de las actividades de formación, será necesario primero pensar cuáles son las condiciones de contexto más apropiadas para emprender esa mejora.

Es en el marco de una gestión por resultados que los programas de formación pueden aumentar su impacto en la mejora del desempeño de la organización.

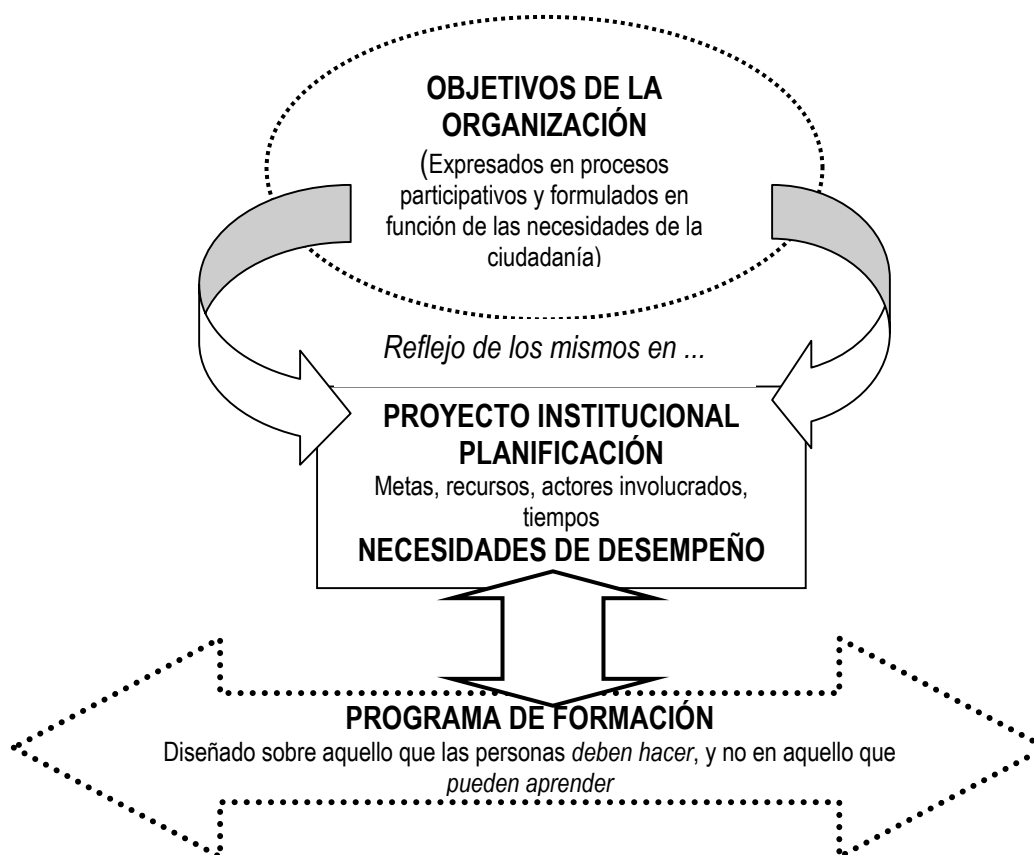
Los autores **David Osborne y Ted Gaebler** en su libro **"La reinversión del gobierno"** (Op.Cit.), explican que uno de los desafíos principales en la gestión pública es la reconversión de las mismas en organizaciones centradas mayormente en los objetivos que persigue y no en los procesos que desarrolla.

Resulta necesario que los directivos y todas las personas que integran una organización sepan hacia donde se dirige la misma, cuáles son los logros necesarios de alcanzar en función de las necesidades de la sociedad a la cual deben representar.

El ideal – y además el deber ser – es que la visión de futuro de la organización por parte de sus integrantes y la definición de políticas públicas fuertemente comprometidas con las necesidades de la ciudadanía sean el insumo principal en la construcción del proyecto institucional.

A su vez, es en este marco donde podemos pensar proyectos de formación como estrategias pertinentes para la reflexión y mejora de las prácticas públicas. En el cuadro 1 se expresa sintéticamente esta idea, situando a los programas de capacitación en directa relación con las necesidades de la organización en la cual se desarrollan.

Cuadro 1: Lugar de los Proyectos de Formación en las organizaciones públicas



Es difícil aumentar el impacto de la formación en la organización si esta no guarda relación con los objetivos que la organización persigue.

De la misma manera resulta dificultoso aumentar el impacto de la capacitación si las personas que participan en ellos no conocen o no acuerdan con los objetivos estratégicos de su organización, si se han que dado “al costado del camino” en la dirección que la organización ha tomado.

Por otra parte - y particularmente en organizaciones públicas que no han sido “blanco” de exitosos programas de Reforma de Estado - es necesario destacar la importancia de realizar ciertos replanteos en cuanto a las políticas de Recursos Humanos de una organización donde buscamos que sus programas de formación tengan un mayor impacto:

A) Sistemas de Recursos Humanos:

- Construir o fortalecer el funcionamiento de sistemas de carrera donde la promoción este directamente relacionada con el buen desempeño
- Promover mecanismos de reclutamiento y selección de los agentes públicos en base a las capacidades de los postulantes y las necesidades de los puestos de trabajo por cubrir
- Diseñar y ejecutar programas de formación como acciones estratégicas en la consecución de objetivos y componente diferencial para la promoción en la estructura organizativa

B) Compromiso de las personas que se desempeñan en las organizaciones públicas:

- Apropiación de la identidad de las organizaciones públicas constituida sobre su responsabilidad de responder a las necesidades de las sociedades a las que debe representar

- Identificación con la organización de la cual forman parte, al proyecto que la origina y los resultados que la misma persigue
- Comprensión de la necesidad de dar respuesta ante la ciudadanía por las acciones que desarrolla y los logros que alcanza
- Apropiación de los conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en función de los puntos anteriores.

Es necesario diseñar estrategias para abordar procesos innovadores, impulsando a las personas a reflexionar sobre la necesidad de reconstruir organizaciones pensadas desde las necesidades de la sociedad, transformando el desempeño esquematizado en términos de procesos para orientar sus acciones al logro de los objetivos de la organización.

Resulta necesario a los gestores de la formación reflexionar sobre las características de las organizaciones públicas donde nos desempeñamos, para diseñar planes de acción acordes a su grado de madurez.

La capacitación laboral no es *per-se* productora de buenos resultados, su impacto dependerá de ciertas variables que es necesario conocer para lograr procesos de aprendizaje útiles para las personas y la organización.

Es necesario que la **capacitación se exprese en el marco de la política global de la organización**, respondiendo a los objetivos de la misma y teniendo en cuenta las expectativas de las personas que la conforman, sin reducirse a actividades aisladas, sino formando parte de un proyecto y una estrategia

3- UN MODELO DE FORMACIÓN CENTRADO EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS QUE BUSCAN AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA

En ocasiones, quienes gestionan sistemas de capacitación - presuponen que ***la simple participación de una persona en una actividad de formación significará una mejora en su desempeño.***

Esta expectativa se desintegra cuando los participantes y sus jefes directos, comprueban que “aprender” no necesariamente significa haber mejorado el desempeño y que resulta difícil encontrar una relación causal entre la formación realizada y las posibilidades de mejora en los logros alcanzados. Las personas han invertido su tiempo y se han comprometido con un proceso de aprendizaje que al final no fortalece sus estrategias (competencias / posibilidades) para conseguir mayores logros laborales.

Para que los programas de formación tengan un mayor impacto en los logros de las organizaciones públicas **es necesario generar acuerdos** entre los gestores de la formación, las personas que se capacitan y sus superiores sobre la relación que quiere construirse entre la propuesta formativa y la realidad laboral concreta, visualizando las mejoras concretas que esperan realizarse luego de la actividad.

Ahora bien, **¿Cuáles son los “rasgos”o características que definen a una gestión de la formación como “centrada en las necesidades de la organización y la mejora de su desempeño”?**

Resulta innecesario – y además ambicioso – pretender listar de manera exhaustiva los cambios que deben producirse en la gestión de la formación para que esta logre un mayor impacto. Presentaremos sólo algunas características que nos parecen definitorias de un modelo de formación con estas características, desarrolladas en diferentes niveles de análisis de un proyecto: **sus definiciones y sus acciones.**

A- Definiciones de un proyecto de formación centrado en las necesidades de la organización y la mejora de su desempeño

En primer lugar es necesario **que los responsables de la gestión de la formación consideren “exitosos” a**

los proyectos que logren producir mejoras en el desempeño de la organización, cambiando así el foco de aquella gestión que se conforma con el hecho de que los participantes aprendan, y por lo tanto busca resultados en el ámbito del aula.

En segundo lugar, y desprendiéndose del punto anterior, cuando gira el foco de la gestión de la formación, entonces también cambian **los objetivos de los proyectos formativos**.

La forma en la cual se enuncian los objetivos no es casual, sino que se corresponde con un modelo de formación, determina (en parte) los resultados que se esperan de ella, como así también las actividades que se realizarán para alcanzarlos y las estrategias que se utilizarán para evaluar los logros del proyecto de formación.

En el cuadro 2 presentamos un ejemplo de definición de objetivos en dos modelos de gestión de la formación diferentes: uno haciendo foco en los aprendizajes (caso 1) y otro haciendo foco en el desempeño (caso 2)

Cuando los objetivos se expresan en términos de aprendizajes (aquellos que las personas “pueden – deben - aprender”), entonces los resultados del proyecto deberán buscarse en los aprendizajes alcanzados. Las aplicaciones o transferencias de los aprendizajes al desempeño en el puesto serán a lo sumo efectos secundarios, resultados no previstos, o impactos indirectos.

Ahora, si entendemos que las acciones de capacitación existen para mejorar las prácticas laborales y la calidad en los resultados alcanzados por una organización (aumentando así la satisfacción de la ciudadanía), entonces no es posible gestionar los proyectos de formación haciendo foco en los aprendizajes de las personas, sino en las mejoras que estas necesitan realizar en su desempeño.

Cuadro 2: Ejemplo de definición de objetivos en dos modelos de formación diferentes

Proyecto de formación: “La comunicación con el ciudadano”	Caso 1: La actividad de formación con foco en las necesidades de aprendizaje	Caso 2: La actividad de formación con foco en las necesidades de desempeño
Definición de objetivos	Que los participantes: <ul style="list-style-type: none"> • Identifiquen diferentes modelos de la comunicación • Comprendan la importancia de fortalecer los procesos de comunicación con los ciudadanos 	Que los participantes una vez finalizada la formación puedan: <ul style="list-style-type: none"> • Resolver una mayor cantidad de consultas en la oficina de informes, minimizando las derivaciones a otras oficinas • Diseñar e implementar estrategias para mejorar la información que la ciudadanía posee acerca de los resultados alcanzados por la organización

En tercer lugar destacamos **la “ampliación temporal” del margen de responsabilidad de los gestores de la formación**: las actividades de formación no comienzan el primer día de curso ni finalizan el último día de encuentro.

Finalmente – y como aspecto vertebral de proyectos de formación orientados a la mejora del desempeño de la organización– se destaca **el fortalecimiento del rol de los superiores directos de los participantes como responsables junto con los gestores de formación en el desarrollo y resultados del proyecto**.

Con respecto a los roles de cada uno de los actores involucrados, es central la necesidad de construir y fortalecer acuerdos entre los actores involucrados en el proyecto, **superiores, participantes y gestores de la formación**, acerca de las necesidades de desempeño que originan la actividad y las mejoras que esperan realizar a través de los aprendizajes construidos.

Esta es la definición que más fuertemente sustenta el desarrollo de los proyectos de formación centrados en la mejora del desempeño de la organización.

La necesidad de la construcción de acuerdos y la co-responsabilidad en los resultados de los diferentes actores origina dos de las acciones que caracterizan al modelo, y que serán desarrolladas más adelante: **la gestión de la transferencia de los aprendizajes y la evaluación de los proyectos de formación**.

Si pensamos a la formación intensamente ligada a los objetivos de gestión de las organizaciones - y las

necesidades de desempeño que esos objetivos determinan – entonces debemos promover que los superiores se involucren de manera protagónica en determinados momentos de la capacitación.

En las páginas que siguen nos dedicaremos especialmente a estos dos aspectos que consideramos características centrales en la definición de proyectos de formación orientados a la mejora del desempeño: estrategias para promover la transferencia de los aprendizajes (ampliación temporal de la responsabilidad de los gestores de la formación) y fortalecimiento de los acuerdos y responsabilidades de los actores involucrados e el proyecto.

B- Acciones de un proyecto de formación centrado en las necesidades de la organización y la mejora de su desempeño

“Solamente los locos esperan obtener resultados diferentes a fuerza de repetir siempre la misma acción”
Albert Einstein

La gestión de actividades de formación con foco en las necesidades de desempeño implica acciones diferentes a las de una gestión de la formación con foco en las necesidades de aprendizaje. Dedicaremos los últimos capítulos a la presentación de dos acciones que consideramos vertebrales de un proyecto de formación centrado en la mejora del desempeño:

- El fortalecimiento de una **gestión de la transferencia** de los aprendizajes realizados en las actividades formativas (los proyectos no empiezan ni terminan en el aula)
- La **evaluación de las actividades de formación** en diferentes momentos como principal estrategia para la gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo

4- LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE: EL FOCO PUESTO EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La **transferencia del aprendizaje** consiste en la aplicación eficaz y continua a los puestos de trabajo de los conocimientos y habilidades que los participantes construyeron durante la actividad de formación⁵.

La **gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo** refiere al desarrollo de diferentes estrategias en el proyecto de formación que promuevan la aplicación de los conocimientos construidos, con el propósito de mejorar la práctica laboral concreta.

Los gestores de formación no pueden esperar hasta que sus programas hayan concluido para poner atención en los problemas que plantea la transferencia del aprendizaje: Antes de comenzar la actividad, durante el desarrollo de la misma y al finalizar su realización es necesario implementar diferentes estrategias que **promuevan la transferencia de los aprendizajes**.

No se trata plantear las acciones de formación y la mejora de las prácticas públicas con una relación simplista de “causa – efecto”.

Las organizaciones se expresan en situaciones complejas, pujas de proyectos e intereses, insertas en contextos impredecibles. Son múltiples las causas que intervienen en la aplicación de los conocimientos al puesto de trabajo, y son las personas quienes imprimen sentido a sus prácticas.

Se trata de formalizar en la gestión de la formación momentos reflexivos donde los participantes y sus superiores

⁵ “Como aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo” Mary L. Broad y John W. Newstrom. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A. (1992)

puedan construir una relación de correspondencia más profunda entre la propuesta áulica y sus necesidades de desempeño (en relación con las necesidades de la organización). Esto es, definir cuales son las mejoras concretas, posibles de realizar en sus prácticas laborales a través de la propuesta formativa.

Para implementar estrategias de gestión de la transferencia es necesario conocer cuales son las variables que inciden en la aplicación de los aprendizajes al desempeño en las áreas de trabajo.

Aun si estas variables no tienen que ver solamente con cuestiones inherentes a la gestión de la formación (diseño educativo, objetivos, etc.), resulta imprescindible el análisis acerca de cuales son las razones que posibilitan o dificultan esta aplicación.

No existe un listado único ni exhaustivo de variables, debido a que las organizaciones son – como sabemos – realidades complejas y diferentes. Esto significa que en cada caso se deberá indagar sobre las mismas.

A continuación enunciamos algunas de las variables que hemos visualizado en las organizaciones donde estamos desarrollando nuestra investigación y que, al no son tan específicas pueden ayudar en otros contextos:

- Falta de pertinencia del diseño educativo con respecto a las necesidades de la organización y necesidades de desempeño
- Falta de implicación por parte de los directivos en el proceso de cambio y acompañamiento en el trabajo cotidiano que ayude al proceso de transferencia de los aprendizajes
- Interferencia del entorno inmediato (presión del trabajo, presión del tiempo, procedimiento de trabajo, equipos o instalaciones inadecuadas, etc.)
- Ausencia de un clima organizativo (cultura) positivo que apoye y fomente la transferencia de los conocimientos construidos al desempeño en el puesto
- Ausencia de un sistema de incentivos transparente que establezca "premios" al buen desempeño

En el marco de esta investigación - y como parte de la implementación de modelo de gestión de la formación centrado en la mejora del desempeño - hemos realizado un sondeo desde el **Instituto Provincial de Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires, República Argentina** ⁶ a diferentes actores involucrados en la formación: coordinadores pedagógicos, docentes y participantes.

El propósito fue indagar acerca de cuales creen estas personas que son las causas que mayormente dificultan la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto de trabajo. Los resultados, a grandes rasgos – ya que la investigación es mucho más amplia – se presentan en los **cuadros 4 y 5**.

El cuadro número 4 muestra la opinión de los participantes en los cursos. La pregunta para los participantes fue *¿Cuáles de las siguientes causas cree usted que en mayor medida dificultan la aplicación de los aprendizajes construidos en la actividad al desempeño en el puesto de trabajo?* Y se propuso a los participantes que jerarquicen las opciones preestablecidas eligiendo sólo dos de las cuatro causas propuestas.

⁶ Para obtener información sobre el Instituto Provincial de Administración Pública www.ipap.sme.gba.gov.ar

Cuadro 4: Opinión de los participantes acerca de las causas que en mayor medida dificultan la transferencia de los aprendizajes

VARIABLES	CANTIDAD DE ELECCIONES
Existencia de una cultura que no premia las innovaciones y mejoras en el desempeño	80
Falta de incentivos a la mejora en el desempeño	57
Falta de compromiso de los jefes para que los participantes apliquen los aprendizajes realizados	50
Falta de pertinencia de los temas de los cursos con respecto a las necesidades reales del puesto de Trabajo	16

(*) La cantidad de personas que respondieron la encuesta fue de 154 en el mes de abril

En cambio el sondeo realizado a docentes y coordinadores pedagógicos fue diferente, se pidió a los actores más representativos del instituto que realizaran un "ranking" con las variables propuestas, destacando según su opinión que puesto le tocaba a cada variable de las propuestas, donde 1 correspondía a la variable de mayor incidencia y 4 el puesto para la variable de menor incidencia en la transferencia.

Cuadro 5: Ranking de variables que inciden en la transferencia de los aprendizajes según docentes y coordinadores pedagógicos del Instituto Provincial de Administración pública, Buenos Aires

VARIABLES	PUERTO ASIGNADO POR LA MAYORÍA DE LOS ENCUESTADOS (*)
Existencia de una cultura que no premia las innovaciones y mejoras en el desempeño	Puesto 1
Falta de incentivos a la mejora en el desempeño	Puesto 2
Falta de compromiso de los jefes para que los participantes apliquen los aprendizajes realizados	Puesto 3
Falta de pertinencia de los temas de los cursos con respecto a las necesidades reales del puesto de Trabajo	Puesto 4

(*) La cantidad de personas que respondieron la encuesta entre docentes y coordinadores pedagógicos del IPAP fue de 20

Estos cuadros han sido presentados solo a modo de ejemplo, la idea que nos interesa destacar es sobre la necesidad de indagar en cada organización cuales son las variables que inciden en la transferencia de los aprendizajes, debido a que resulta imprescindible conocer estas variables para construir estrategias para la Gestión de la Transferencia.

Una de las acciones centrales para promover una gestión de la transferencia es el diagnóstico de necesidades realizado antes de la actividad de formación.

Los gestores de formación debemos fortalecer la relación entre el diseño educativo y las necesidades de mejora del desempeño de los participantes en un curso.

Por un lado es interesante preguntarse los mecanismos de selección de los diferentes temas de formación ¿Cuáles son los criterios que establecen que se capacite en unos temas y no en otros? ¿Se encuentran aceitados las estrategias de diagnóstico de necesidades de capacitación?

Nos interesa decir que resulta en principio indispensable que las temáticas guarden relación con los programas de **Modernización del Estado** emprendidos por las organizaciones públicas en las cuales se plantean, como forma de asegurar la pertinencia temática.

Por otro lado ¿Quiénes son las personas que acuden a las diferentes acciones de formación? ¿Quiénes deciden en las organizaciones públicas los diferentes destinatarios de las capacitaciones?

Si buscamos un mayor impacto de la capacitación en la mejora del desempeño de las organizaciones deberían participar de las actividades aquellas personas que toman decisiones directamente relacionadas con la temática de la actividad.

Finalmente, ¿A través de que mecanismos los gestores de la formación realizamos un perfil de los grupos de participantes? ¿Hasta que punto conocemos las necesidades de desempeño de ese grupo, sus expectativas de cambio luego de la actividad, la relación entre esta y la realidad de su organización?

Estos son aspectos del diagnóstico de necesidades que deben fortalecerse frente a la necesidad de lograr una mayor transferencia de los aprendizajes al desempeño en las áreas de trabajo.

En relación con el diagnóstico de necesidades se encuentra el punto del **grado de implicancia de la organización con los procesos de aprendizaje de sus integrantes.**

Siempre, cualquiera sea el contexto organizacional es necesario - para promover una transferencia de los aprendizajes - el **fortalecimiento de acuerdos entre los diferentes actores del proyecto acerca de cuales serán los resultados del mismo.** Supervisores y participantes deben asumir el compromiso para que la inversión en formación sea rentable, y la organización recupere los beneficios. Esto define en gran parte el impacto de la formación en términos de mejora en el desempeño.

Otra de las acciones relacionadas con la gestión de la transferencia es todo aquellos que los gestores de la formación **hagan o dejen de hacer** cuando finalizan las actividades de formación. O mejor dicho ¿Cuándo consideran los gestores de formación que un proyecto formativo ha concluido?

Si buscamos mejores prácticas a través de las acciones de formación, entonces debemos conocer si nuestro trabajo ha tenido éxito, analizar los errores y sociabilizar los resultados alcanzados.

En resumen, se trata de integrar el antes – durante y después de una actividad formativa de una manera diferente, más comprometida con la realizar laboral de las personas involucradas.

Estas acciones son posibles de realizar a través de las instancias de evaluación de los proyectos de formación, aspecto que será desarrollado en el último capítulo de este artículo

Posibles argumentos críticos al modelo presentado

Parece interesante adelantarse y analizar brevemente algunos de los argumentos opositores que pueden surgir frente a este modelo de gestión de la formación con foco en la mejora del desempeño de la organización, que por un lado enriquecen el debate y por otro nos ayudan a explicar mejor nuestra propuesta:

1- Algún gestor de formación podrá decir que no puede garantizar la transferencia de los aprendizajes, que son las personas participantes los responsables de esta empresa, que son sus jefes quienes deben velar por la aplicación de los aprendizajes.

Con respecto a esto debemos responder que no son los gestores de formación los únicos responsables de garantizar una mejora en el desempeño, **pero si los responsables de asegurar mecanismos que desde la gestión de la formación favorezcan e impulsen la construcción de acuerdos acerca de las transformaciones que se realizarán en las prácticas laborales luego de las actividades de formación.**

2- Otro de los argumentos opositores puede ser con relación a una supuesta orientación conductista de los aprendizajes de este modelo, donde la consigna para los participantes sería: “luego de este proceso de aprendizaje X realizarán una práctica Y”.

La propuesta de convertir a la gestión de la formación con foco en las necesidades de aprendizaje en una gestión de la formación con foco en la mejora del desempeño es completamente distante a una orientación conductista.

Las mejoras en las prácticas laborales como consecuencia de la participación en una actividad de formación

deben ser consecuencia de una reflexión sobre esas prácticas realizada por las personas participantes y sus directivos.

La transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto será **una construcción de las personas protagonistas de esa práctica: en función de reconocer las exigencias de la ciudadanía para con su tarea y su responsabilidad personal de dar respuesta a los problemas de la sociedad a la cual representa la organización en la cual se desempeña.**

No se trata de que los gestores de la formación crean que pueden provocar con sus diseños unas aplicaciones ajenas a la voluntad de las personas, **sino que desde la gestión deben promover la construcción o explicitación de los acuerdos necesarios sobre las aplicaciones que los participantes y sus directivos esperan realizar.**

La transferencia de los aprendizajes no podrá ser consecuencia de un estímulo externo, sino que será fruto de una construcción reflexiva que tendrá como sustento una serie de acuerdos:

- Entre los gestores de capacitación y los directivos de las áreas para explicitar los resultados esperados de la actividad (en términos de desempeño)
- Entre cada directivo y sus colaboradores para definir la aplicación en sus prácticas
- Entre los docentes y los participantes para orientar el aprendizaje
- Entre los docentes y los gestores para medir sus resultados y mejorar sus prácticas profesionales

Este acuerdo se constituye en un contrato pedagógico que debe expresarse y encontrar respuesta en el diseño y desarrollo de la actividad, del cual todos los actores involucrados serán responsables.

3- En tercer lugar puede que alguien sostenga o tema que entonces el proceso de aprendizaje pierda protagonismo frente a una supuesta sobrevaloración de los resultados esperados en término de aplicaciones en el puesto de trabajo.

Por el contrario, es necesario fortalecer procesos de aprendizajes significativos si buscamos que a través de la formación las personas puedan transformar sus prácticas laborales. El hecho de enunciar los objetivos en términos de mejoras en el desempeño, supone que la propuesta a las personas será de construir los aprendizajes necesarios para promover una mejora, y por supuesto si una gestión de la formación hace foco en la transferencia de los aprendizajes, entendemos que estos aprendizajes deben realizarse para que puedan ser “transferidos”.

4- LA EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FORMATIVAS COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA DE LOS APRENDIZAJES

Entendemos a la evaluación como un proceso reflexivo de búsqueda y análisis de información para tomar decisiones que pueden transformar aspectos de los proyectos, decisiones orientadas a la mejora de los mismos.

Particularmente en los proyectos de formación, la evaluación puede ayudarnos a: describir y explicar una necesidad de aprendizaje, definir las expectativas y características de la población involucrada, conocer la viabilidad del proyecto, la calidad de los procesos de aprendizaje, los resultados alcanzados o el impacto producido por una actividad de formación.

Creemos que este proceso reflexivo de evaluación - realizado en los diferentes momentos de un proyecto formativo - es una excelente estrategia para realizar una gestión de la transferencia de los aprendizajes, profundizando la relación entre las acciones del aula y la realidad concreta de las áreas. La evaluación también es una ocasión para fortalecer acuerdos sobre los resultados del proyecto.

En el momento de diagnóstico – por ejemplo – se puede proponer a los futuros participantes y sus superiores que reflexionen acerca del porque de la participación en esa actividad concreta, que relación guarda con lo objetivos estratégicos de la organización y que resultados esperan alcanzar en cuanto mejora del desempeño del área.⁷

¿Por qué decimos que la evaluación es una estrategia útil a la gestión de la transferencia?

Los fundamentos más destacados de esta afirmación son los siguientes:

A) La evaluación permite obtener información relevante para el diagnóstico de situación de la organización

En el momento inicial de los proyectos formativos es posible conocer las deficiencias en las áreas por carecer de ciertos conocimientos, los cambios en el desempeño necesarios de producirse para resolver esas deficiencias y la manera en que estas características encontrarán o no respuesta en la propuesta educativa.

Esta información es la base sobre la cual deben generarse los acuerdos para la transferencia de los aprendizajes entre los diferentes actores (resultados esperados del proyecto). Es a partir del análisis de esta información que podrán ser definidos los resultados esperados de la formación en términos de mejora en el desempeño. Es una forma de ejercer esta “ampliación temporal de la responsabilidad de los gestores de formación”, dando inicio a los proyectos antes del encuentro en el aula.

B) La evaluación permite realizar mejoras en aspectos no deseables durante la ejecución de los proyectos educativos

En ocasiones – sobre todo cuando los proyectos de formación son procesos de mediana duración - es oportuno generar mecanismos que durante la ejecución de las actividades de formación nos ayuden a conocer aspectos de la implementación que no son favorables para la transferencia de los aprendizajes, como así también la relación entre los aprendizajes construidos en la etapa ya ejecutada y los cambios que sean producido en el desempeño.

C) La evaluación permite - al finalizar la actividad de formación - realizar acuerdos de transferencia

La evaluación de resultados (en ocasiones llamada “encuesta de opinión del participante”) suele centrarse en obtener información sobre la valoración que los participantes realizan sobre los diferentes aspectos que hicieron al desarrollo de la actividad. También es común encontrar preguntas que tienen como propósito conocer la satisfacción de expectativas, los aprendizajes realizados, el interés por los contenidos tratados en la actividad.

Si entendemos a la evaluación de los proyectos de formación como una estrategia para la gestión de la transferencia de los aprendizajes al desempeño en el puesto, es importante en este momento fortalecer una integración entre aquello que se ha construido en el aula y la realidad laboral concreta.

En el momento de cierre de las actividades de formación la evaluación es una gran oportunidad para conocer aspectos centrales de la formación que fortalecen la gestión de la transferencia de los aprendizajes ¿Cuáles de los temas tratados en el curso tienen mayor relación con el desempeño cotidiano? ¿Cuáles son los cambios concretos que esperan realizar las personas en su desempeño? ¿En qué plazo consideran que podrán aplicar lo aprendido al puesto de trabajo?

Al finalizar la actividad de formación es preciso fortalecer un compromiso de transferencia, y los resultados alcanzados - en gran parte- deben ser evaluados en función de las transformaciones concretas que las personas enuncian como posibles de realizar en sus puestos.

⁷ En el Instituto Provincial de Administración Pública de Buenos Aires se implementa un sistema de inscripción en los cursos a través de una planilla que funciona además como evaluación diagnóstico y “acta de compromiso de transferencia”. Esta planilla es completada por los participantes y sus superiores. Indaga especialmente acerca de la relación entre la propuesta formativa y las necesidades de mejora en el desempeño del área

D) La evaluación nos permite conocer la mejora en el desempeño de las áreas (impacto de la actividad) que puede atribuirse a los aprendizajes realizados

Generalmente el momento de cierre de una actividad de formación se corresponde con la finalización del proyecto. En este caso, donde entendemos que los resultados de la tarea que han realizado los gestores de formación deben buscarse en las áreas que han participado del proyecto, cobra una importancia central la **EVALUACIÓN DE IMPACTO DE LOS PROYECTOS DE FORMACIÓN.**

Es imprescindible extender los brazos de la formación laboral hacia las diferentes áreas de la organización que han participado en el proyecto, para conocer cuales han sido las experiencias de mejora realizadas y promover una relación más fluida entre la actividad aúlica y la realidad laboral.

Como parte de la gestión de la transferencia hemos destacado la necesidad de fortalecer acuerdos y hacer explícito en diferentes momentos del proyecto los resultados por alcanzar en términos mejora en el desempeño. Resulta coherente entonces que una vez finalizada la actividad de formación exista un momento donde sea posible reflexionar y conocer las mejoras producidas en las prácticas.

Por un lado porque es necesario conocer los resultados del proyecto, pero también como estrategia para fortalecer la relación entre lo ocurrido en el aula y la realidad laboral.

El uso de los conocimientos construidos en el desempeño cotidiano se fortalece si en determinado momento, luego de la participación en un curso, los gestores de formación acuden de alguna manera a las áreas para preguntar acerca de la utilidad de esos aprendizajes.

En este sentido hemos realizado algunas experiencias piloto de evaluación de impacto de la formación, en diferentes organizaciones públicas de la Republica Argentina.

Los logros alcanzados han sido destacados, tanto para el fortalecimiento de los proyectos de formación como para las personas y áreas que habían participado del mismo.

Sobre todo resulta interesante para los actores involucrados identificar y comunicar en la organización las experiencias concretas de cambio y mejora producidas. Es reconfortante la tarea de compartir logros, y sobre todo fortalece la confianza entre las áreas de la organización y sus servicios de formación.

Las diferentes estrategias de evaluación de impacto son todavía un desafío, debido a que resulta la parte de gestión más dificultosa. Una vez finalizada la participación directa en un proyecto, a las personas – por diferentes razones - nos cuesta volver sobre él para evaluarlo.

En nuestra experiencia la realización de **evaluación de impacto consolida los proyectos de formación**, desde el fortalecimiento de los mismos a partir del análisis de la información encontrada hasta el aumento de la valoración de los proyectos de formación por parte de la organización. A través de la evaluación de impacto las personas pueden identificar cuales han sido los beneficios de participar en un programa de formación determinado.

E) La evaluación favorece el aprendizaje y la participación a través de la reflexión sobre los éxitos y fracasos de un proyecto

Este punto tiene estrecha relación con la definición de evaluación que hemos dado al comienzo, donde se destaca que la importancia de evaluar tiene relación con la posibilidad de tomar decisiones sobre los proyectos a través del análisis de la información recolectada.

La reflexión y toma de decisiones de los diferentes actores involucrados es inherente a la evaluación de proyectos donde buscamos promover la transformación y mejora de las prácticas organizacionales.

Por esos es necesario diseñar estrategias de evaluación donde la información generada pueda ser comunicada en tiempo y forma, de manera que sea útil a la toma de decisiones. Información que no es socializada, información que no tiene sentido generar.

Ahora bien *¿Cuáles son los momentos en los cuales es pertinente evaluar nuestras acciones de formación?*

¿Cuáles serán los objetivos de evaluar en cada uno de esos momentos?

En el apartado que sigue haremos un breve recorrido por los propósitos que constituyen los diferentes momentos en la evaluación de proyectos de formación orientados a la mejora del desempeño de las organizaciones públicas.

En cada uno de ellos el principal objetivo será fortalecer el compromiso de los actores participantes con los resultados del proyecto, y aumentar la relación entre la propuesta de formación y las necesidades de la organización.

MOMENTOS DE EVALUACIÓN Y ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA

A- ANTES DE COMENZAR LA FORMACIÓN / EVALUACIÓN DIAGNÓSTICO

Propósitos de la evaluación diagnóstica:

- Identificar la relación entre la actividad de formación y los objetivos estratégicos de la organización
- Realizar una definición apropiada de la problemática del área, el perfil de los actores y las expectativas de estos y sus superiores para con el proyecto.
- Generar y/o fortalecer un compromiso con el proceso de aprendizaje y la transferencia del mismo al desempeño
- Estimar posibles mejoras en el desempeño en relación al aprendizaje por realizar (relación entre los logros esperados en el aula y las dificultades de contexto para realizar la transferencia al puesto)

Fortalecimiento de acuerdos en el momento de diagnóstico:

El diseño de la evaluación diagnóstica y las acciones de los gestores de la formación deberían promover que:

- Los **Directivos (o superiores de los participantes) de la organización** Expliciten sus expectativas con la actividad de formación - relación entre las Necesidades de la organización, las Necesidades de Desempeño y las Necesidades de Aprendizaje y se comprometan a generar condiciones de medioambiente de trabajo que faciliten el cambio luego de la formación
- Los **Participantes en la acción de formación** identifiquen las necesidades de aprendizaje para mejorar su desempeño y se comprometan a transformar lo aprendido en el aula en una mejora concreta en el servicio brindado al ciudadano

A su vez, los **Gestores de la formación** deben orientar el diseño de la formación hacia la satisfacción de las necesidades de las personas, la organización y la sociedad y promover los acuerdos entre los demás actores

B- DURANTE EL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN / EVALUACIÓN CONCURRENTE

Se realiza durante la ejecución del proyecto y nos permite indagar acerca de las condiciones de desarrollo del **proceso**. Por esto es llamada también *evaluación de proceso*.

Los **Propósitos** de evaluar en este momento son:

- Conocer la coherencia entre el diseño y ejecución, entre los objetivos propuestos y alcanzados, entre las

actividades realizadas y las programadas

- Establecer un balance entre los problemas que se presentan en la ejecución y los logros que se van alcanzando
- Estimar la trascendencia del proyecto (capacidad de producir cambios)
- Conocer los obstáculos y generar estrategias para resolverlos

Fortalecimiento de acuerdos durante el proceso del proyecto:

- Los **Directivos (o superiores de los participantes) de la organización** deben facilitar y promover la participación de las personas en el curso y en el análisis del contexto de aplicación

Parece una obviedad, pero seguramente quienes leen este artículo han vivenciado situaciones en las cuales la primer dificultad para la participación en un curso es la negación del superior del participante.

- Los **Participantes de la actividad** deben comprometerse con el proceso de aprendizaje y construir una relación entre este y las necesidades de mejora en su desempeño
- Los **Docente de la actividad de formación** deben promover un proceso de aprendizaje significativo a las personas y pertinente al entorno de transferencia

C- DESPUÉS DE LA ACTIVIDAD DE FORMACIÓN / EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados nos permite conocer los logros conseguidos -planificados o no planificados- por el proyecto de formación.

En una gestión de la formación orientada a la mejora del desempeño de las organizaciones públicas los resultados deben evaluarse en dos momentos: La finalización de la actividad y el desempeño posterior al curso. Por ello los propósitos se presentan en dos partes.

A- Al finalizar la actividad de formación

Este momento es muy importante para fortalecer el vínculo entre los logros del aula y las posibilidades de mejorar el desempeño y brindar de esta manera un servicio de mayor calidad a los ciudadanos.

Los **Propósitos** de la evaluación son:

- Conocer la valoración que sobre el desarrollo de la actividad realizan los participantes (y la satisfacción de sus expectativas)
- Estimar plazos para la transferencia de lo aprendido y posibles dificultades expresadas por los participantes
- Conocer cuales han sido los temas desarrollados que los participantes valoran como más pertinentes y las propuestas de transferencia al puesto con respecto a los mismos
- Conocer los posibles obstáculos para la transferencia de los aprendizajes realizados al desempeño en el puesto de trabajo

B- Mejoras en las prácticas laborales producidas luego de la actividad (impacto de la formación)

La evaluación de impacto tiene como **Propósitos:**

- Conocer y valorar la incidencia de la formación en mejoras concretas producidas en el desempeño en el puesto de trabajo

- Conocer el impacto de la capacitación en los logros de la organización (con respecto a sus necesidades previamente conocidas)
- Comunicar a los miembros de la organización sobre las experiencias exitosas realizadas luego de la formación

Compromisos de los actores involucrados en la evaluación de resultados

Este es el punto quizás más emblemático, debido a que puede resultar engorroso asumir responsabilidades concretas de mejora en el desempeño, o de seguimiento de esa mejora en el caso de los directivos. Por ello es importante generar un espacio desde la gestión de la formación para promover una lectura reflexiva de la realidad laboral e identificar su relación con los aprendizajes realizados durante la actividad de formación.

Es necesario que los **Directivos de la organización** desarrollen un seguimiento y faciliten la aplicación de los conocimientos para mejorar el desempeño de su área.

También es importante que exista una política precisa de “premios” a las mejoras producidas, y no estamos hablando exclusiva y principalmente del aspecto salarial. Muchas veces la sola presencia de la Dirección en el momento de la evaluación de impacto, felicitando al equipo de trabajo que ha logrado mejorar el servicio prestado al ciudadano resulta un acto simbólico gratificante para las personas.

Con respecto a los **Participantes de la actividad de formación** este es el momento en el cual las personas pueden realizar mejoras en sus prácticas laborales, mejorando el servicio brindado al ciudadano y aumentando así su satisfacción.

También resulta interesante que los participantes y sus superiores puedan reflexionar acerca de los obstáculos presentes para la transferencia de los aprendizajes al desempeño en las áreas de trabajo.

En este punto los **Gestores de la formación** pueden asumir un rol protagónico en la promoción de los compromisos antes descritos con respecto a directivos y participantes. Y decimos “promover”, porque esto no significa que sean los responsables absolutos de la transferencia, sino que se trata de desarrollar estrategias de seguimiento que funcionen como soporte para el cambio.

5- CONCLUSIONES

El análisis que dio origen a este artículo (y la investigación más amplia que lo soporta) tiene como propósito nada más y nada menos que **aumentar el aporte que hace la formación en las organizaciones públicas a la mejora del servicio brindado al ciudadano**, aumentando así su satisfacción y su calidad de vida.

No se trata de que cada uno de los pasos nombrados en los diferentes momentos de la evaluación se sucedan como parte de una cadena perfectamente engranada y predecible, sino de generar desde la Gestión de la Formación momentos de reflexión que permitan aumentar la relación entre los conocimientos construidos y las posibilidades mejoras en el desempeño de las áreas.

Por ello hablamos de una gestión de la formación centrada en la mejora del desempeño de la organización, implementando estrategias que promuevan una transferencia exitosa de los aprendizajes al puesto de trabajo.

Es importante que los gestores de formación no esperen a que finalice una actividad para asegurarse de que la transferencia ocurra con éxito. Deberán establecer dentro de la gestión de sus proyectos **momentos de enlace entre el aula y la realidad de trabajo**, que bien pueden coincidir con algunos de los momentos pensados para la evaluación del proyecto.

En un modelo de la formación centrado en la mejora del desempeño de las organizaciones, el compromiso de los

diferentes actores involucrados determinará el éxito del proyecto. Si pretendemos extender el ámbito de influencia de la formación, no podemos pensar que solo los gestores de la formación pueden asumir esa responsabilidad. Por ello es imprescindible tener en cuenta que un cambio de foco de la gestión de la formación en este sentido implica la necesidad de que todos los actores realicen nuevos acuerdos que "sitúen" a la formación de una manera diferente en la organización.

Tanto los directivos, como los formadores y los participantes (en realidad la organización toda) deben "aprender" a participar en procesos de formación orientados a la transferencia.

Consideramos que las acciones a implementar para la gestión de la transferencia deben ser fáciles de coordinar, poco costosas y deben proveer información valiosa que permita una rápida y adecuada toma de decisiones. Teniendo en cuenta la escasez de recursos (principalmente tiempo y dinero) que caracteriza a las organizaciones – en especial las públicas -.

Es imprescindible recordar en todo momento que la formación no es más que un servicio a la organización y los ciudadanos, no es la actividad que principalmente llevan adelante las personas que se desempeñan en la administración.

Solamente a través de la participación responsable de los diferentes actores – Directivos – participantes – gestores de la formación - será posible que los proyectos se constituyan en una estrategia importante para quienes asuman el desafío de construir organizaciones públicas mayormente orientadas a la satisfacción de la ciudadanía.

Para ello debe instalarse en los miembros de las organizaciones la seguridad de que cada vez que existe una propuesta formativa, algún problema crítico será puesto sobre la mesa para tratar de resolverlo.

No tienen sentido las actividades formativas si se constituyen en gratos momentos donde las personas pueden llevarse empaquetadas ideas innovadoras y bonitas definiciones.

Los proyectos de formación resultan útiles a la ciudadanía y a los participantes si expresan una posibilidad de mejora en el desempeño de la organización pública donde se desarrolla.

BIBLIOGRAFÍA

JOAN SUBIRATS "Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración" Publicaciones MAP Serie Administración General, Madrid 1994

DAVID OSBORNE Y TED GAEBLER "La reinención del Gobierno" Paidós "Sociedad y Estado" (1997, reimpresión)

DAVID OSBORNE Y PETER PLASTIK "La Reducción de la Burocracia" Paidós "Sociedad y Estado"

DANA G. ROBINSON Y JAMES C. ROBINSON "Consultoría del rendimiento, más allá de la formación". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. (1995)

NIRENBERG, BRAWERMAN Y RUIZ "Evaluar para la transformación" Paidós Tramas sociales, Buenos Aires 2000

ARLETTE PICHARDO MUÑIZ "Evaluación del Impacto Social" Lumen Humanitas, Buenos Aires 1997

BROAD Y NEWSTROM "Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo" Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid 2000

RESEÑA BIOGRÁFICA

Paula N. Amaya

Fecha de nacimiento: 26 de noviembre de 1974 DNI 24.041.648

Domicilio: 54 número 1059 Villa Elisa – La Plata – Buenos Aires – Argentina

Teléfono: 0054 221 4740042

Correo electrónico: paulanazarena@lpsat.com

Estudios

Licenciada en Ciencias de la Educación - Universidad Nacional de La Plata

Curso de especialización "Desarrollo Institucional y Capacitación" INAP, España. Alcalá de Henares
abril de 2001

Curso de postgrado "Actualización en Gestión Local" Universidad de Buenos Aires – FCE en curso

Desempeño laboral actual

- Investigadora de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (**CIC**)
- Integrante del Proyecto de investigación "Reforma de Estado" Cátedra de Administración Pública - Facultad de Ciencias Económicas - UNLP (Director Dr. Pedro Andrieu)
- Responsable del Sistema de evaluación del Instituto Provincial de Administración Pública (**IPAP**) de Buenos Aires
- Responsable del Programa de Fortalecimiento de Mandos Medios – Municipalidad de Florencio Varela, Buenos Aires