

# Aprendizaje activo en la formación de servidores públicos

Susanne Friedrich, Directora de proyecto CADESAN, Perú ● ● Ante el gran desafío que supone la preparación de los servidores públicos para asumir las competencias que han sido transferidas a los gobiernos descentralizados, existen en la región andina múltiples respuestas, entre las cuales destaca el incremento masivo de las ofertas de capacitación. Si tanto es así, vale la pena mirar de cerca los factores que determinan si las capacitaciones constituyen una respuesta efectiva a este desafío o no.

Tradicionalmente, se les considera a los participantes de un curso de capacitación como recipientes en los cuales el docente vierte la información. Como en una fábrica, se espera que, metiendo algunos recursos básicos se obtenga al final un “producto”: el “servidor competente”.

El docente entrega sus conocimientos hablándoles a sus alumnos. Estos escuchan de manera pasiva. Hoy sabemos que las personas olvidan el 90% de lo que escuchan. Ante este escenario, ¿será acaso mejor dejar de capacitar y ahorrar millones de dólares cada año?

La respuesta es Sí, en el caso de que sigamos aplicando métodos convencionales. La respuesta es NO, si nos preguntamos qué significa “aprender” y cómo se pueden estimular en las personas procesos de aprendizaje que les permitan desarrollar capacidades, habilidades y actitudes para gestionar activamente las políticas públicas en pro del bienestar de los ciudadanos.

Estas preguntas no son exclusivas del debate en la región andina, sino que se están generando a nivel mundial. En su “Memorándum sobre el aprendizaje permanente”, la Comisión Europea (2000: 15) plantea:

“A medida que nos internamos en la era del conocimiento, van cambiando nuestros conceptos de lo que es el aprendizaje, de dónde y cómo se realiza y para qué sirve. Confiamos en que los métodos y contextos didácticos reconozcan y reflejen una gama cada vez

más diversificada de intereses, necesidades y expectativas... Esto implica un giro drástico hacia sistemas didácticos centrados en el usuario, con fronteras permeables entre sectores y niveles.” (2000:15)

“Aprender activamente” es una de las expresiones que se suelen aplicar a este giro en las prácticas de enseñanza. Se entiende mejor si analizamos qué es aprender en el contexto de una organización. El psicólogo Kurt Lewin quien desarrolló sus ideas a principios del siglo pasado, considera que el proceso de aprendizaje es un cambio de actitud, un proceso para hacer las cosas de una manera diferente.

Según Lewin (1963:262) las personas adultas pasan por tres fases cuando aprenden: Primero cuestionan sus propias actitudes y maneras de hacer las cosas ya concebidas. A esta fase la llama “defreezing” o “descongelamiento”.

El cuestionamiento puede surgir a partir de un cambio en el entorno, pero también puede ser incentivado por el docente mediante preguntas o exposición de casos. El siguiente paso consiste en relacionarse con nuevas formas de hacer las cosas y practicarlas, y allí ocurre el cambio. En esta fase el desafío consiste en superar las presiones de la resistencia de los individuos y la conformidad de los grupos. A esta fase Lewin la llama “moving” o “movimiento”. Finalmente, se requiere un recongelamiento (refreezing), es decir, es preciso fijar las nuevas formas para que se conviertan en un hábito.



El modelo de las tres fases implica que cada persona tiene que aprender por sí misma. Los aprendizajes no se pueden imponer sino que constituyen un proceso activo de cambio. En este sentido, la capacitación no debe orientarse solamente hacia los contenidos y metas que se presentan a los participantes, sino hacia los participantes y sus procesos de adquisición y construcción de conocimiento (véase Huber, 2008).

En estos procesos, las emociones positivas constituyen un factor de éxito importante. Se trata de generar un ambiente de confianza que rompa las barreras y el miedo al experimentar algo nuevo. Así se logran experiencias profundas que hacen crecer a las personas en su conjunto. Activan no solo la parte cognitiva, sino también el lado afectivo de las personas y crean la confianza que necesita cualquier proceso de cambio.

Volvamos al sector público en los países andinos. Los procesos de descentralización requieren un cambio en la forma de prestar los servicios públicos. Se necesitan servidores competentes, comprometidos y flexibles que estén dispuestos y capaces de adaptarse rápidamente a nuevos problemas, familiarizarse con nuevos procesos y nuevas estructuras de trabajo y continuamente adquirir nuevas competencias necesarias para sus funciones, que están sujetas a cambios constantes. Las exigencias cada vez mayores que tiene que cumplir la gestión pública, requieren del

personal un alto grado de autonomía, compromiso y creatividad.

Las capacitaciones deben desarrollar en los servidores los conocimientos necesarios de forma oportuna y práctica y fomentar el aprendizaje durante toda la vida, generando las competencias necesarias. Para ello se necesitan no sólo capacidades cognitivas, sino sobre todo una motivación adecuada, valores, habilidades sociales y una capacidad de juicio práctica. Asimismo, las habilidades sociales y comunicativas cobran importancia. Mientras más complejas las tareas en el trabajo, más importante la capacidad de colaborar con otros en equipo y de mantener un intercambio constructivo de información, opiniones y experiencias. El trato con otras personas –la capacidad de coordinar y cooperar, de llevar conversaciones y negociaciones y, de ser necesario, de resolver conflictos– se convierte en la clave del éxito.

En el marco del proyecto CADESAN, las escuelas de administración pública, universidades y otros oferentes de capacitación para el sector público están explorando metodologías de aprendizaje activo. Todos ellos ya están experimentando de alguna u otra manera con didácticas innovadoras. Para fin de año se espera contar con unas veinte ofertas de capacitación nuevas que hayan incorporado los principios del aprendizaje activo.

autor de imagenes : Willy Schneider

**Bibliografía:**

- HUBER, G. (2008): Aprendizaje activo y metodologías educativas. pp. 59-81. Revista de Educación, número extraordinario 2008. Universität Tübingen. Institut für Erziehungswissenschaft. Tübingen
- LEWIN, K. (1963): Feldtheorie der Sozialwissenschaften. Bern, pp. 262 y ss.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2000): Memorandum sobre el aprendizaje permanente. Documento de trabajo de los servicios de la Comisión.



**Susanne Friedrich**, directora del Proyecto CADESAN, Fortalecimiento de Capacidades para la Descentralización en los Países Andinos, de la Cooperación Alemana, financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo e implementado por la GIZ. Actualmente se desarrolla en Bolivia, Ecuador y Perú.

En el 2015 Metaaccion ha colaborado en el programa de capacitación “Aprendizaje activo para la Gestión Pública Descentralizada” para responsables de capacitación y docentes.

[www.cadesan.pe](http://www.cadesan.pe)

