

## Búsqueda de modelos formativos para gobierno electrónico

Eduardo Araya Moreno

### INTRODUCCION

«La diferencia entre la determinación de decisiones para la elaboración de un currículo de acuerdo con un método científico que desarrolle un esquema racional y otro que no lo hace, es que en la primera los criterios para la adopción de decisiones derivan de un estudio de los factores que constituyen una base razonable para el currículo. En nuestra sociedad, al menos, estos factores son el estudiante, el proceso de aprendizaje, las exigencias culturales y el contenido de las disciplinas. Por consiguiente —continúa— la evolución científica del currículo debe partir del análisis de la sociedad y de la cultura, de los estudios sobre el alumno, el proceso de aprendizaje y el análisis de la naturaleza del conocimiento, con el objeto de determinar los propósitos de la escuela y la naturaleza de su currículo», (Taba 1983, 32).

El presente trabajo se orienta a encontrar formulas orientadoras que permitan avanzar en la estructuración de un método que contribuya a la generación de un modelo formativo que sistematice las competencias que el funcionario público debe considerar en su formación para adentrarse en las concepciones, fundamentos y orientaciones que provee el Gobierno electrónico considerado como instrumento y, utilizarlo con pleno conocimiento de sus potencialidades, desarrollos, posibilidades en el contexto de los procesos de modernización de la gestión, en el marco de las intensas transformaciones que se están experimentando en el sector público, particularmente en la manera en que se comienzan a proveer los servicios que la administración entrega a los ciudadanos

Evidentemente, existe una importante diferencia entre un tipo de formación incidental, circunstancial, e improvisada y otro que responda a un proceso de reflexión sistemático que permita estructurar un modelo formativo claramente intencionado, con objetivos precisos y en el contexto de estrategias de inserción del funcionario en un medio definitivamente cambiante y de formación continua.

Lo anterior se relaciona con un planteamiento de fondo, y este es que las demandas formativas del funcionario público que actuará en las próximas décadas tienen en el concepto de gobierno electrónico un desafío de primera magnitud, entendiendo este ámbito del quehacer como una transformación definitivamente radical en la manera en que se estructura la relación administrativa entre el estado y la sociedad civil, en su doble dimensión política y administrativa. Así, en el caso de la gestión, el impacto de las tecnologías en las maneras de tramitar, tiene en los procesos de atención de usuarios un eje de transformaciones que ha comenzado con proyectos cuyo impacto se puede percibir fácilmente. Sin dudas, la relación entre estado y sociedad civil, con el uso de las tecnologías de la información y comunicación, se encuentra en un proceso de gran alcance, que recién está mostrando, en sus inicios, las potencialidades gigantescas que ofrece.

Lo que ocurra dentro del Servicio Público, después de la interacción entre el usuario y la administración a través de las aplicaciones del gobierno electrónico, será parte cada vez mas sustantiva de una virtualidad sin precedentes ni posibilidad de imaginación. Las

potencialidades de la tramitación electrónica y de los procesos técnicos y administrativos a los que da lugar no tienen límite.

### **Sociedad de la Información, Economía y Trabajo.**

Se ha hecho un hábito común plantear que nos encontramos viviendo una situación de cambio histórico considerando el nuevo rol que pasa a tener en todos los ámbitos de la vida la información y las comunicaciones a partir de un conjunto de transformaciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas que transforman dramáticamente la manera en que los individuos han comenzado a vivir en el planeta.

Estos cambios se aprecian en las múltiples y crecientes necesidades que llevan a las personas a relacionarse a través de nuevos medios tecnológicos y a las instituciones a interactuar principalmente a través de Internet. Es una sinapsis social que incrementa enormemente el conocimiento de los individuos y las instituciones y optimiza los procesos de la vida cotidiana de las personas y las organizaciones, particularmente, su toma de decisiones. Estos cambios se encuentran con otros procesos sociales, culturales, políticos con los que se influyen mutuamente como la globalización, por ejemplo, en sus distintas dimensiones (económica, financiera, cultural y tecnológica)

Las causas y consecuencias de estos procesos han sido abordadas en múltiples trabajos por distintos autores en los últimos años (Castells, Carnoy, Wellman y Haythornthwaite, Held y Mc Grew, Goldblatt y Perraton, Echeverría, Clift, Davis etc.). Las conclusiones existentes nos muestran que estamos en medio de un importante cambio de época, una nueva forma de organización de la sociedad y para otros que se ha logrado iniciar un camino de optimización de la actividad humana que con el apoyo de la tecnología nos aproxima a un nuevo "Siglo de la Luzes".

A estas alturas se ha comenzado a desechar el mito de las tecnologías generando desempleo (Carnoy, 2002, 16). Se hace notoria la creación de puestos de trabajos derivados del desarrollo tecnológico; especialmente en las sociedades tecnológicamente más avanzadas de una manera impresionante, lo que ha permitido absorber tanto en la reducción de puestos de trabajos derivados del impacto de la tecnología y el incremento de la masiva incorporación de la mujer al trabajo. Podemos insinuar entonces que las tecnologías de la información y de la comunicación no reducirán el trabajo en el sector público, sino más bien permitirán estimular a la reorientación de las competencias de nuestros funcionarios públicos y a la incorporación de personas con importantes grados de calificación.

Evidentemente el trabajo se ha ido transformando, particularmente en la composición de los mecanismos de vinculación entre trabajador y empleador. Hoy el trabajo temporal pasa a ser una realidad creciente. Sobre el particular los estudios de Beck nos entregan luces significativas. Es una modalidad que progresivamente también nos alcanza a los latinoamericanos (en realidad, quizás la inventamos).

No obstante el punto que nos interesa tiene que ver con la preparación del sujeto que cumple funciones en el servicio público más que su vinculación contractual, que puede ser diversa. De hecho, es ya diversa.

Es claro que hoy, la productividad está en directa relación con la tecnología utilizada. Mayor capacidad tecnológica debiera entonces incrementar la productividad y consecuentemente la competitividad.

¿Cuál será la conclusión de aquello para la gestión pública? Al menos se puede esbozar una hipótesis y considerar que con la incorporación de nueva tecnología el servicio público podrá incrementar su productividad y prestará más y mejores servicios. Con la incorporación de nueva tecnología el empleo público no debiera disminuir necesariamente, sino más bien requerir otro tipo de funcionario público profesionalizado, con capacidad para aprender, innovar, administrar información e insertarse en equipos inteligentes de gestión en nuevos formatos, muy distintos a los tradicionales.

### **El gobierno electrónico en la gestión pública. La invasión de la Tecnología en el Sector Público y sus impactos.**

Una discusión sobre el valor e impacto que tendrían las tecnologías de la información para el sector público, particularmente para el mejoramiento de sus sistemas de producción de servicios, parece innecesaria y ociosa. Así como también la utilización en la actividad política parece un fenómeno consolidado e inevitable (Gervasoni, 2003, 2). No obstante valgan las siguientes afirmaciones para reiterar algunas de las cuestiones ya dichas en un formato que sintéticamente puede contribuir a aclarar dudas a los aún escépticos.

Diferentes estudios nos muestran las perspectivas que el e:government nos ofrece. Así es posible pensar en las materias en que es posible incorporar tecnologías. En el esquema del gobierno federal de Estados Unidos y su Plan estratégico se incorporan cuatro ámbitos de operación para la Administración Pública (Porrúa, 2003, 3) La interacción entre gobierno y ciudadanos, entre gobierno y empresas, entre gobiernos, e intragobierno.

Asimismo (Cowley, 2004, 2), dando cuenta de las fases que articulan el proceso estratégico del gobierno en línea, ejemplifica con el caso de Singapur la estructuración de modelos de acción que nos muestren un progresivo y creciente uso de estas tecnologías en la interacción entre usuarios y servicios públicos, estos son cuatro fases: Informativa (información acerca de los trámites), Interactiva (Completar formularios, hacer consultas, imprimir, hacer reclamos), Transacción en línea (realización de trámites) e Integración (concentración de los servicios desde un portal).

En el caso chileno la opción gubernamental se ha dirigido a articular una estrategia de desarrollo, de proyectos de gobierno electrónico, que permiten responder al concepto de alto valor público. (Sepúlveda, 2004, 155)

Este concepto de alto valor público lo podemos sintetizar en la idea de un valor positivo para los usuarios, para los servicios y para el Gobierno. Tarea importante en ese sentido es la precisión que se pueda alcanzar no sólo en el componente conceptual, sino también en la expresión económica que resulta de la instalación de proyectos de esta naturaleza. Así por ejemplo, proyectos tales como Boleta y factura electrónica, declaración de renta, obtención de certificados de distinta naturaleza, se entienden como proyectos de alto valor público.

A lo menos, los siguientes efectos positivos se pueden encontrar para cada actor:

- Para los usuarios estos proyectos implican tener la facilidad de vincularse al servicio público desde su lugar habitual de conexión a Internet, esto es desde su casa, de su trabajo, desde un infocentro, desde un cybercafé, u otro, evitando así desplazamientos físicos hacia la institución pública. Existe, además, la facilidad de vincularse en el momento que consideren oportuno, sin importar la hora en que activan su trámite. En realidad esto significa tener el servicio público para los efectos de ese trámite. Prácticamente abierto los 365 días del año, durante las 24 horas del día. Los ahorros de dinero y tiempo son evidentes.
- Para los servicios públicos significa la posibilidad de entregar un servicio cada vez mejor a los usuarios, en términos de tiempo, transparencia, efectividad y eficiencia. Lo cual significa en suma, un servicio de mejor calidad. Igualmente son de alta significación los ahorros en términos de tiempo de atención, papelería y recuperación de información.
- Para el gobierno significa el reconocimiento de la ciudadanía en términos de demostrar una preocupación por hacer cada vez mejor la entrega de los servicios que la administración pública provee, aproximándose así a la idea de buen gobierno y teniendo consecuentemente los beneficios políticos que acompañan a tal situación.

Una variedad importante de estudios nos ha demostrado con algunas diferencias la permanente y progresiva tecnologización en el sector público latinoamericano. (Reylli, 2004, 71). De hecho el Gobierno Electrónico pasa a ser parte de la agenda obligada de los Gobiernos, los que han definido estrategias, planes de desarrollo y agencias gubernamentales para hacerse cargo. Se han establecido mecanismos de financiamiento de los programas y comenzado a desarrollar programas que se han asociado particularmente a la idea de alto valor público lo cual implica una clara identificación de beneficios social para los usuarios de mejoramiento y economía de la gestión y de impacto político al constituirse estos proyectos en un ejemplo de la idea del buen gobierno.

En los países latinoamericanos siguiendo tendencias -que en todo caso han sido anticipadas en distintos estudios de países tecnológicamente avanzados-, también se presenta la posibilidad de observar el fenómeno del gobierno electrónico como un medio que permite aproximar de manera muy intensa al gobierno con los ciudadanos más allá de los trámites administrativos.

Es decir, el Gobierno Electrónico tiene una importante alternativa de impacto político en las relaciones del estado con la sociedad civil, particularmente en los niveles que se hace más urgente por parte de los ciudadanos esta participación, en el nivel municipal, nivel nacional asociados a problemas cotidianos en el ámbito de las políticas sectoriales de los grandes problemas, y en otro aspecto en la influencia que se puede ejercer por la vía de la entrega de opinión y del lobby en los procesos de construcción de la ley

En suma existe una evidente identificación de las múltiples posibilidades ofrecidas. Y de los caminos a ser recorridos para alcanzar una óptima aplicación de las tecnologías con una cada vez mayor focalización en los usuarios. Cabe la pregunta: ¿Qué demandas hace entonces esta situación sobre la formación de nuestros funcionarios?

## **El tema de la formación de los funcionarios y el perfil**

Ha sido reiterado por distintos trabajos lo fundamental que resulta la participación de los usuarios y de los funcionarios (Kliksberg, Cunill). Efectivamente estos últimos son los que realizan los cambios en la realidad, y en oportunidades son los principales sujetos inspiradores de las transformaciones y evidentemente pueden ser uno de los principales obstáculos para el éxito de iniciativas de reforma y mejoramiento. La búsqueda de trabajo en equipo, el empoderamiento, la responsabilización individual, son partes habituales de las aspiraciones de construcción de un servicio público moderno, particularmente en el contexto de las transformaciones que surgen desde las orientaciones de la llamada Nueva Gestión Pública.

Hoy, en muchos lugares las personas están expuestas a los computadores y a la posibilidad de navegar en la red. Asimismo, la formación básica y media, además de la universitaria entrega elementos para desenvolverse adecuadamente en el mundo de la red, de las comunicaciones y de las tecnologías, lo que evidentemente puede ser válido y seguirá siendo válido, importante y pertinente en el futuro. Aquello debería hacernos creer que si las personas se encuentran naturalmente en uso y aplicación de las tecnologías en distintos ámbitos de la sociedad, los trabajadores que se incorporan al sector público deberían entonces traer una formación básica. Y la verdad que es así. Pero luego deberíamos interrogarnos acerca de si esa formación es suficiente.

Parece ser cuestión diferente hablar de personas formadas para hacer gestión pública bajo las premisas, tecnologías y conceptos del gobierno electrónico en una sociedad que la conocemos más cotidianamente como la sociedad de la información y el conocimiento. En el sector público existe una cultura y valores propios y diferentes. Es una realidad social que debe ser conocida y comprendida.

La modernización de la gestión pública y la progresiva e importante incorporación de nuevos instrumentos tales como la planificación estratégica, los programas de mejoramientos de gestión, las técnicas de control de gestión, la integración de procesos, los cuadros de mando y particularmente el cuadro de mando integral, entre muchas otras, la persecución de estructuras más operacionales, la orientación a resultados, así como la estrategias dirigidas a focalizar la acción en los usuarios, las nuevas formas de enfrentar la evaluación de programas, nos dan cuenta definitiva de una nueva manera de enfocar el servicio público.

Podrá alegarse que muchas de estas técnicas no han alcanzado la madurez plena, o no existe la suficiente información para probar sus resultados, lo que en sí puede ser parcialmente verdadero. Lo cierto es que en el sector público también nos comenzamos a encontrar con cambios notables en los últimos años.

Dentro de estos cambios, y siendo causa y efecto de otros cambios se encuentra el gobierno electrónico, mecanismo facilitador de las transformaciones y adecuaciones de la gestión pública e incentivador de recientes aplicaciones. De esta forma nuestro desafío se revitaliza: ¿cómo formamos al nuevo servidor público?

Abramson y Means Grady identifican dentro de su inventario sobre los aprendizajes hechos en la aplicación de las TIC a la gestión pública, una cuestión central: Tomar en cuenta al recurso humano y realizar un esfuerzo de calificación y de incorporación del mejor personal

posible. (Porrúa,2003, 6)

La llamada nueva economía y el Gobierno Electrónico solo pueden tener éxito en la medida que los trabajadores y funcionarios que llevan a cabo los procesos de producción de bienes y servicios, y también de normas y regulaciones en el sector público, estén en condiciones de desarrollar competencias que le permitan desenvolverse con eficiencia y efectividad en el que hacer de capturar información, ordenar información, sistematizarla, reorganizarla, incorporar valor agregado para transformarla en conocimiento, en decisiones y en impactos.

Aquello nos permite avanzar en la definición categórica del perfil del nuevo trabajador de la sociedad de la información y el conocimiento. Este, evidentemente, deberá tener un alto nivel educativo y capacidad para tomar decisiones y llevar adelante iniciativas.

Ese alto nivel educativo tienen que ver menos con la cantidad que con el tipo de educación recibida, la que por una parte debiera permitir generar habilidades conocimientos y maneras de pensar conforme a series de tareas variables en el tiempo cercano como resultado de un entorno como evolución continua y notoria (Castells, 2001.109).

Evidentemente esto supone un desafío en términos de recalificación de la fuerzas de trabajo del sector público que nos permita la generación de trabajadores con una gran autonomía individual, en el contexto de marcos normativos que por definición deben proveer certidumbre y estabilidad y la acción en redes interactivas lo que significa trabajo en equipo y con redes intra y extra institucionales, con miras a lograr objetivos predeterminados por planes contruidos colectivamente y de ejecución con grados de autonomía variables.

Lo anterior entre muchos otros componentes, con referencia a nuestro tema supone a lo menos la posibilidad de diseñar una estrategia que centrada en la formación para el gobierno electrónico pueda rendir frutos múltiples en direcciones y en el contexto del conjunto de transformaciones que se encuentra viviendo el sector público. De tal manera de idear un perfil de funcionario con capacidades múltiples que, en sus respectivos niveles, pueda entre otras cosas:

Convertirse en el eje de la tramitación y resolución de problemas. Así, sería un activo solucionador, transformando su puesto en una unidad donde se desarrollan procesos o etapas de proceso de manera integral, con la ayuda de las tecnologías. Por lo tanto, además de tener capacidad para hacer, también tiene la posibilidad de planear cómo se deben hacer las cosas, cómo hacer para que estas se lleven a cabo y cómo hacer para ejercer mecanismos de control de gestión.

Igualmente capacidad para construir y/o insertarse en equipos trabajando para mejorar continuamente su desempeño alcanzando con esto mayores niveles de productividad, incluyendo altos grados de transparencia y capacidad para capturar y proveer información. Evidentemente, ello posibilitará que los funcionarios asuman nuevas formas de responsabilidad, entre las mas importantes, las asociadas al desarrollo personal e institucional permanente.

Lo anterior nos lleva a identificar el trabajo en el sector público como un ámbito especializado donde el funcionario con un alto grado de auto programación personal, con personal

capacitado convenientemente y con un claro sentido de misión institucional y de su función en la organización teniendo como herramienta principal el uso de tecnologías y como pauta cultural la adaptación permanente de sus tareas en cada momento y cada circunstancia a lo que es necesario hacer institucionalmente, y como actividad genérica la obtención procesamiento y producción de información.

## **El tema de las competencias**

Entonces, ¿Cuáles son las competencias del funcionario público para el gobierno electrónico? O siguiendo a Alles ¿cuáles son las e:competences en el sector público?

Algunas fuentes importantes en el estudio de las competencias pueden ser referenciadas como elementos inspiradores (Le Boterf, Alles, Levy-Leboyer, McClelland, Spencer y Spencer), los que a su vez referencian a distintos otros autores, entre los que se puede destacar a Bethell Fox.

De esta manera podemos identificar algunas competencias que serían necesarias para el funcionario público que trabaja bajo las premisas del Gobierno electrónico:

- 1.- Competencia profesional o técnica, es decir un sujeto con formación sistemática en alguna disciplina relacionada con los temas que tendrá que abordar.
- 2.- Competencia para desarrollar una actitud de aprendizaje permanente que le permita estar al tanto de las nuevas aplicaciones y desarrollos tecnológicos en cuanto a sistema de información y comunicaciones..
- 3.- Competencia para interpretar adecuadamente los marcos normativos públicos con relación a la generación de impactos y resolución de problemas utilizando tecnologías de información y comunicación.
- 4.- Competencia para innovar en la búsqueda de respuestas, en los marcos institucionales, a problemas nuevos de los usuarios y de la institución en la que trabaje.
- 5.- Competencia para buscar información a través de las posibilidades que la red ofrece con la finalidad de sustentar la toma de decisiones.
- 6.- Competencia para someterse permanentemente a procesos de formación y desarrollo de capacidades y habilidades.
- 7.- Competencia para desarrollar capacidades que le permitan trabajar con alto grado de independencia, y tomar decisiones sobre demandas de usuarios, uso de recursos y problemas institucionales, en el marco de sus atribuciones.
- 8.- Competencias para desarrollar nuevas formas de trabajo en equipo y empoderamiento a partir de las aplicaciones de las tecnologías de la información y comunicación.
- 8.- Competencia para incorporar una cultura del control y del autocontrol sobre su trabajo, el uso de recursos puestos disposición y sus atribuciones utilizando las posibilidades tecnológicas puestas a su disposición.
- 9.- Competencia para conocer, entender, disponer y utilizar los elementos conceptuales de la sociedad de la información y el conocimiento y sus implicancias en el desarrollo estratégico de los programas de Reforma y Modernización del Estado.
- 10.- Competencias para utilizar en la practica los fundamentos técnicos y metodológicos posibilidades que ofrece el uso o de las tecnologías de información y comunicación (TICs), y aplicarlas al instrumento gobierno electrónico.

11.- Competencias para entender la importancia del gobierno electrónico y su aporte a la reforma y modernización del Estado.

12.- Competencia para contextualizar y potenciar los desarrollos del gobierno electrónico en el marco de las nuevas y emergentes orientaciones conceptuales acerca del estado y de la gestión pública.

## A la búsqueda del modelo formativo

Si el tema es la formación ¿Cuál pasa ser nuestro dilema?. Deberíamos entonces proceder a ensayar algunas respuestas a aspectos que son cruciales en la formulación de un modelo formativo:

- **Definición de los objetivos de formación.** La pregunta central es para qué enseñar? O, de otra forma ¿Cuáles son los fines a alcanzar con la capacitación?. Básicamente se pueden sintetizar en la expresión de un sujeto con capacidad para desarrollarse en el contexto de la administración pública. Esto es con capacidad para aprender a conocer, ser y a hacer según el perfil descrito.

**El qué enseñar.** Es decir nos estamos interrogando acerca de cuales son las materias a ser impartidas, cuales son los temas a ser tratados, cual es la secuencia que ellos deben seguir, en este sentido se estima que las siguientes son las materias necesarias para comenzar un proceso de formación en Gobierno Electrónico en el contexto que se mencionan en las páginas anteriores, sin perjuicio de que puedan incorporarse otras conforme las necesidades institucionales o de cada sector.

- o Elementos de contexto: Sociedad de la información y el conocimiento, El estado, el gobierno y el servicio público. Ética y valores en el servicio público. Gestión Pública y gobierno electrónico. Gestión estratégica.
- o Elementos básicos para el G.E. Tendencias en gestión pública, Tecnologías de la Información y el conocimiento, el Gobierno electrónico. Aplicaciones en gobierno electrónico, vínculo con los usuarios, los otros entes gubernamentales. La red usos y proyecciones, Internet y la seguridad en la captura y manejo de información.
- o Elementos especializados en G.E. Proyectos específicos y experiencias en gobierno electrónico, G.E y marco normativo, preparación y evaluación de proyectos en G.E., Los procesos administrativos y el G.E. El control de gestión y el G.E., gestión estratégica y G.E., Comunicaciones y toma de decisiones.

El currículo finalmente debe responder de manera precisa, sistemática e intencionada y secuencial a la construcción del perfil que se desea obtener.

"El curriculum es un componente tan relevante porque es un intento bastante completo para representar los principios esenciales de una propuesta educativa de tal forma que quede abierta al escrutinio crítico y pueda ser traducida efectivamente a la práctica" (Stenhouse 1987, 5).

Consecuentemente deberíamos pensar en a lo menos tres niveles formativos para el gobierno electrónico:



- Los funcionarios directivos y jefaturas que conducirán procesos bajo la nueva concepción de gobierno electrónico.
- Aquellos funcionarios que actuarán bajo la responsabilidad de coordinar equipos o grupos que tramitaran bajo la nueva fórmula.
- Los funcionarios que operaran los sistemas para aplicar los nuevos esquemas de tramitación.

Evidentemente cada uno de ellos debería poseer un modelo formativo propio y afín a sus necesidades

**Las metodologías** que darán vida a los contenidos a ser enseñados. Tratándose entonces de formar un sujeto con capacidad para poner en practica instrumentos de Gobierno Electrónico y a la vez capacidad para interpretar realidades, diagnosticar problemas y hacer opciones de intervención en hechos reales se aprecia que la combinación de metodologías es positiva, con practica instrumental en el uso de Tecnologías de Información y Comunicación, así como las lógicas implícitas en su funcionamiento, además del estudio de casos. Particularmente en este ámbito son importantes el conocimiento de los mecanismos de agregación de valor público en los productos que genera el servicio público, así como la puesta de los estudiantes en situaciones específicas que permitan ejercitar y ampliar la capacidad de análisis, diagnóstico y resolución de problemas específicos a través de diálogos, ejercicios de simulación que permiten desarrollar habilidades de análisis, síntesis y capacidades resolutivas en los participantes.

- **Los docentes.** Igualmente importante es la combinación de conocimiento, capacidades y habilidades que deberán poseer los docentes que se definan para el abordaje de las distintas materias. En ese sentido los docentes deberían poseer a los menos los siguientes conocimientos en la perspectiva de ser utilizados en un proceso formativo:
  - Competencias en las materias que son enseñadas por él y conocimiento de las materias que componen el currículo de tal manera de propiciar una formación coherente.
  - Competencias pedagógicas en formación y capacitación de personas, y dominio de las situaciones de aprendizaje, particularmente para el servicio público.
  - Experiencias variables en las materias a ser tratadas y en formación.
  - Conocimiento del servicio público y de la ética pública.
  
- **Los mecanismos de evaluación** que faciliten la verificación, el cumplimiento de los objetivos temáticos de cada materia tratada así como el alcance de las competencias preestablecidas son fundamentales. Esto nos lleva a plantear directamente la estructuración de esquemas evaluativos dirigidos a la verificación del logro de competencias, por ejemplo la modalidad de portafolios de análisis de casos y resolución de problemas, así como la puesta en situaciones simuladas a ser resueltas. Los esquemas evaluativos basados en pruebas que preguntan por conocimientos, ya sea bajo la modalidad de desarrollo o la llamada prueba objetiva, así como los trabajos centrados en apreciaciones de realidades aparecen obsoletos e inútiles para los fines formativos deseados, aún cuando éstos últimos parecen ser el primer

eslabón de la cadena para resolver problemas.

- **Selección de estudiantes o participantes del proceso.** Aspecto definitivamente sustantivo para el éxito del modelo formativo tiene que ver con la selección de los participantes en el programa. Evidentemente esto debiera ser resuelto a través de la generación de proceso de selección que permitan asegurar la optimización de los resultados lo cual quiere decir la puesta en práctica de una estrategia que signifique en una primera etapa la selección de estudiantes, que orienten decididamente el programa hacia el éxito, para en una segunda etapa proceder a la masificación de la formación. Pregunta central debiera ser ¿cuáles son las características de los sujetos del proceso de formación? Conocimientos, aptitudes, actitudes y experiencias y aspiraciones son elementos importantes de considerar en las pruebas y entrevistas respectivas.
- **Las estrategias de formación continua.** El desarrollo de una estrategia de formación continua que permita la inserción de los funcionarios en un concepto formativo que los inste a ser agentes de su propia formación, ya sea a través de mecanismos formales o a través de modelos de auto instrucción, ya sea utilizando los mecanismos presenciales o los mecanismos de educación a distancia (que idealmente y para ser consecuente con lo afirmado más arriba deberían convertirse en el mecanismo de formación por excelencia). Desarrollar programas continuos de enseñanza de las tecnologías de información a nivel de todas las plantas del Servicio. Estos programas deberán incluir metodologías de enseñanza provistos por medio del uso de tecnologías de información. Instructivo presidencial en Gobierno Electrónico.
- **Otros elementos** importantes de considerar se relacionan con la organización de la formación, o dicho de otra manera la forma que adopta desde un punto de vista institucional. ¿Habrá una política? ¿Será una orientación o directriz? ¿Por qué órgano y en qué nivel? ¿Constituirá un programa? ¿liderado por quién?. Igualmente será necesario establecer los mecanismos de monitoreo y seguimiento para comprobar que se estén alcanzando los fines establecidos conforme lo programado.

## Comentario final

Los procesos de formación de recursos humanos son altamente complejos. En muchos casos son vistos por algunos antes como un gasto, que como una inversión. Su complejidad tiene que ver con las dificultades de poseer una visión estratégica sobre las necesidades institucionales del futuro. Si los pasos estratégicos de la organización están claros será notoriamente viable la estructuración de programas formativos y de capacitación que respondan a las necesidades de conocimientos, experiencias y habilidades que las organizaciones necesitan pensando en ese porvenir.

Se ha instalado para el sector público una herramienta estratégica: el gobierno electrónico. Igualmente ese futuro, que se nos presenta cada vez más incorporado al presente nos revela las características ideales del funcionario público, como aspiración de la organización pública. La potencialidad de la formación, particularmente bajo la estrategia de formación continua puede constituirse en un potente mecanismo para alcanzar el perfil deseado.

Esa posibilidad, junto con contemplar los intereses de la organización puede ser vista como un tremendo estímulo y motivación elevando los niveles de satisfacción laboral de los funcionarios. Además aparece como elemento clave a efectos de transmitir los valores del servicio público, que debieran constituir el elemento inspirador de la formación y posteriormente de la acción del funcionario específicamente para ajustar las necesidades profesionales de los individuos y los de la organización

Las posibilidades de articular modelos formativos para el gobierno electrónico, nos permiten revisar integralmente las estrategias de formación y capacitación en el sector público, lo que es especialmente valioso, a raíz de los esfuerzos que se encuentran haciendo muchos países por elevar las capacidades de sus funcionarios.

Lo interesante es que esta oportunidad nos puede hacer pensar estratégicamente el recurso humano incidiendo de manera significativa en la planificación de nuestros funcionarios y en el incremento de la calidad del servicio público con especial referencia a racionalidades económicas relacionadas con la eficiencia, a técnicas relacionadas con el impacto y a sociales, relacionadas con la equidad y la protección de derechos.

Es sin duda una oportunidad para probar al elemento humano como columna fundamental sobre la cual construir el nuevo servicio público.

## **.BIBLIOGRAFIA**

- Alles, Martha. **Gestión por competencias. El diccionario.** Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 2003.
- Castells, Manuel. **La galaxia internet.**, Plaza y Janés, Madrid, 2001
- Carnoy, Martin. **Sustaining the new economy.** First Harvard University Press, N.Y. 2002.
- Cowley Palacios, Gonzalo, **“Gobierno Electrónico para la Descentralización”**, :<http://www.asuntospublicos.org/informe.php?id=1719>
- Gervasoni, Luca **“Capítulo2. Estrategias de innovación democrática y de utilización de las TIC**, en Isidro Canals i Joseph Lluís Martí (coords.) (2003). L'àgora digital. Internet al Server de la participació democrática. Barcelona: Editorial Mediterrània/ Fundació Catalunya Segle XXI.
- Le Boterf, Guy. **Ingeniería de las Competencias.** Ed. Gestión 2000, Barcelona, 2001.
- Levy-Leboyer, Claude. **Gestión de las competencias.** Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997.
- Porrúa Vigón, Miguel A., **“Elementos para la creación de una estrategia de gobierno electrónico”**, [http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo\\_a.html](http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html)
- Reylli, Katherine. **Estrategias de E-gobierno en 8 países de América Latina.** en América Latina puntogob. Araya y Porrúa editores. FLACSO-OEA, Santiago, 2004
- Sepúlveda. M. A. **Calidad e impacto de los proyectos de Gobierno electrónico en Chile.** en Revista Reforma y Democracia N° 31. CLAD, Caracas, 2005.
- Stenhouse, L. **La Investigación como base de la enseñanza,** Ed. Morata S.A., Madrid, 1987.
- Taba, H. **Elaboración del currículo,** Ed. Troquel, Buenos Aires, 1983

## Reseña Biográfica

**NOMBRE : JUSTO EDUARDO ARAYA MORENO. Oficina:** Santa Lucía 240. Fonos: (56 2) 664 1932 – 633 9252 Fax (56 2) 6387193, Casilla electrónica: [earayam@uchile.cl](mailto:earayam@uchile.cl)

Actualmente Profesor del Instituto de Asuntos Públicos de la Universidad de Chile. Editor de la Revista Estado, Gobierno, Gestión Pública. Desde Diciembre del año 2000. Ha ocupado los cargos de Director de la Escuela de Gobierno y Gestión Pública 2001-2002 y Director del Departamento de Gobierno y Gestión Pública 2002 2004, de la Universidad de Chile. ExFuncionario de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.

Es Administrador Público de la Universidad de Chile. 1980, Magister en Ciencia Política, mención Gobierno. Instituto de Ciencia Política, Universidad de Chile, 1997. Actualmente Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento. Universita Oberta de Catalunya.