



## ELEMENTOS DE MEDIACIÓN PEDAGÓGICA PARA LA SELECCIÓN DE OFERENTES DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO COSTARRICENSE

**Máster Leonardo Castellón Rodríguez<sup>1</sup>**  
**Universidad de Costa Rica**

### **Resumen**

Dentro del modelo integrado de recursos humanos que debe tener toda institución pública, uno de los subsistemas es la gestión del desarrollo, la cual debe garantizar el aprendizaje individual y colectivo de las personas de la organización para alcanzar los fines institucionales. En algunos casos, con el objetivo de lograr la formación de las personas, las organizaciones públicas contratan diversos oferentes de capacitación de variadas características. Los procesos de contratación de este tipo de servicios deben establecer criterios claros de selección y evaluación de oferentes que permitan garantizar un dominio en mediación pedagógica, en específico métodos y técnicas didácticos, de tal manera que garanticen efectivos procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello, se explica una serie de métodos y técnicas didácticos como apoyo para la labor de los gestores del desarrollo de las personas en cuanto a la contratación de capacitación en el sector público.

**Palabras clave:** Capacitación, sector público, métodos didácticos, técnicas didácticas, Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos, modelo integrado de recursos humanos, contratación administrativa

### **I. Visión sistémica de la gestión de las personas en las organizaciones del sector público**

Francisco Longo (2004: 114), experto en el tema de función pública, plantea un modelo integrado de recursos humanos compuesto por siete subsistemas, ubicados en tres niveles:

#### *1. Nivel superior:*

- a. La planificación de recursos humanos (definición de políticas)

#### *2. Nivel intermedio:*

- a. Organización del trabajo (tareas y características de las personas)
- b. Gestión del empleo (flujos de movimiento de las personas)
- c. Gestión del rendimiento (contribución de las personas)
- d. Gestión de la compensación (retribuye la contribución)
- e. Gestión del desarrollo (crecimiento individual y colectivo de las personas en la organización)

1. Licenciado en Administración Pública, UCR. Licenciado en Docencia, UNED. Máster en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas, ITCR, Costa Rica. 12 años de experiencia en la función pública y 6 años de experiencia en docencia universitaria. Correo electrónico: leonardo.castellon@ucr.ac.cr



### 3. Nivel inferior:

- a. Gestión de las relaciones humanas y sociales (dimensión colectiva de la gestión de recursos humanos)

Longo (2004: 142) indica que el subsistema de gestión del desarrollo humano tiene como objetivo: "... estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles, expectativas y preferencias individuales".

El autor precisa que este subsistema de gestión del desarrollo engloba como una de las áreas básicas de política, la de formación. Ésta se destina a garantizar los aprendizajes individuales y colectivos necesarios para el logro de las finalidades organizativas, desarrollando las competencias de los empleados y estimulando su progresión profesional.

En este sentido, expone como una de las consideraciones específicas por tomar en cuenta para la gestión del desarrollo la siguiente: "... es imprescindible que la actividad formativa esté diseñada al servicio de la estrategia organizativa y no constituya un mero catálogo de ofertas de capacitación que administren los propios empleados en función de sus meras preferencias e intereses personales." (2004: 145).

Desde el punto de vista educativo, "*garantizar aprendizajes*" pasa por una selección precisa y efectiva de los métodos y técnicas didácticos que los oferentes de capacitación deben dominar a la perfección, tanto o más que los contenidos que se pretenderían abarcar. El autor no precisa en esta perspectiva, por lo cual se quiere en este escrito, aportar a los gestores de la formación unos elementos didácticos básicos que deben tomar en cuenta a la hora de seleccionar un oferente de capacitación. Dicho de otra forma, se debe exigir que el oferente demuestre un dominio experto de métodos y técnicas didácticos que se adecuen al grupo estudiantil y a los objetivos de la capacitación. Para el caso del Régimen del Servicio Civil en Costa Rica, el marco conceptual del modelo integrado de recursos humanos de Francisco Longo queda reflejado en la reforma al Reglamento del Estatuto del Servicio Civil del 03 de marzo de 2011, mediante el Decreto No. 35865-MP, dado que, con él, se norma lo relativo al Sistema de la Gestión de Recursos Humanos.

En cuanto al funcionamiento básico de las Oficinas de Gestión Institucional de Recursos Humanos, el artículo 133 del Reglamento del Estatuto del Servicio Civil indica que tendrán "como mínimo, algunos de (o en el mejor de los casos) los siguientes procesos, con las actividades que luego se indicarán:

- a. Gestión de la Organización del Trabajo.
- b. Gestión de Empleo.
- c. Gestión Servicios del Personal.
- d. Gestión de la Compensación.
- e. Gestión del Desarrollo.
- f. Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales."



Entre las actividades generales que corresponden a la gestión del desarrollo, se destacan, para efecto de este documento, las siguientes, normadas en el artículo 138 del mencionado Reglamento: “la generación y construcción de políticas de promoción y carrera, además de formación y capacitación que aseguren el aprendizaje individual y colectivo en procura del mantenimiento y evolución de las competencias de los funcionarios que apoyen su progreso profesional, así como el logro del fin organizacional” (el subrayado no es del original).

Tal como se expuso, en el caso del Régimen del Servicio Civil, la Oficina de Gestión Institucional de Recursos Humanos es la competente en cuanto a la capacitación y formación de las personas en sus organizaciones, para lo cual es necesario velar por una contratación de capacitación, en los casos que se requiera, que realmente garanticen aprendizajes individuales y colectivos.

## **II. Principio de legalidad para la inclusión de requerimientos didácticos en procesos de contratación de capacitación**

La Ley de Contratación Administrativa establece como uno de los principios generales el de eficacia y eficiencia. En el artículo cuarto, se estipula que todos los actos relativos a la actividad de contratación administrativa deberán estar orientados al cumplimiento de los fines, las metas y los objetivos de la administración, con el propósito de garantizar la efectiva satisfacción del interés general, a partir de un uso eficiente de los recursos institucionales, dentro de los cuales están los destinados al tema de capacitación. Dicho principio queda reforzado en el artículo 2 del Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa No. 33411

En el tercer párrafo del cuarto artículo se indica que, en todas las etapas de los procedimientos de contratación, prevalecerá el contenido sobre la forma, de manera que se seleccione la oferta más conveniente. Para la contratación de una capacitación, se deben incluir en el cartel requerimientos que garanticen la efectividad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo cual pasa por una correcta mediación pedagógica, y la pertinencia de los contenidos en función de la planificación institucional que se haya desarrollado.

El artículo 52 reglamenta el contenido de un cartel dentro del cual se indica claramente que, como mínimo, debe contener, entre otros, una: “ j) Indicación precisa, de los documentos que se deberán aportar para la evaluación de la idoneidad del oferente en aspectos económicos, técnicos u otros.” En el caso de un oferente de capacitación, este debería demostrar su dominio en los contenidos a ser abordados en la capacitación, tal como tradicionalmente se ha considerado, pero, también, debería poder demostrar que tiene un real dominio de métodos y técnicas didácticos necesarios para garantizar el aprendizaje de los participantes en la capacitación. Primordialmente, se contrata a una persona docente, con capacidades plenas para facilitar un efectivo proceso de enseñanza-aprendizaje. Se debe recordar, tal como se vio en el apartado I de este documento, que la gestión del desarrollo de las personas en una organización busca garantizar el aprendizaje individual y colectivo para el logro de los fines institucionales, lo cual necesariamente pasar por una correcta mediación pedagógica.



El Reglamento en cuestión norma en su artículo 55 el sistema de evaluación para la selección de oferentes: “ (...) se establecerá un sistema de evaluación, el cual deberá contemplar los factores ponderables, el grado de importancia de cada uno de ellos, así como el método para valorar y comparar las ofertas en relación con cada factor. La Administración, podrá incluir otros factores de calificación distintos al precio, en el tanto impliquen una ventaja comparativa para la selección de la oferta más conveniente (...)” Un factor ponderable, para el caso de capacitaciones, debe ser una propuesta pertinente de competencias a desarrollar, contenidos, métodos y técnicas didácticos a usar en el curso.

El artículo 56 del Reglamento permite a la Administración solicitar la acreditación de la experiencia, la cual se aceptará en el tanto ésta haya sido positiva, entendida ésta, como los bienes, obras o servicios recibidos a entera satisfacción, debiendo indicar el cartel la forma de acreditarla en forma idónea. La experiencia a solicitar debería incluir la comprobación del dominio de métodos y técnicas didácticos acordes con lo requerido: certificación de formación en docencia, educación, o andragogía, certificación de experiencia en docencia y certificación de evaluaciones como instructor o docente en cursos relacionados en instituciones públicas, que haya contemplado, como criterio a evaluar, los métodos y técnicas didácticos utilizadas.

### **III. Base elemental para la inclusión de requerimientos didácticos en procesos de contratación de capacitación**

En este apartado, se presentan conceptos y clasificaciones relativos a la didáctica, sus métodos y técnicas, como apoyo elemental para los gestores de desarrollo de las personas en organizaciones públicas y su equipo, para la planificación, valoración y selección de oferentes en capacitación.

#### **A. Didáctica**

El Diccionario de la Real Academia Española da dos posibles definiciones de la palabra didáctica:

- Perteneciente o relativo a la enseñanza, o
- El Arte de enseñar

La enseñanza es la acción o efecto de enseñar, el cual proviene del latín vulgar “insignare”, señalar, con lo cual se observa que enseñar es señalar, mostrar a otra persona algo, que en este caso, podría ser un conjunto de conocimientos, destrezas, emociones, con el objetivo de que ella los haga suyos. Lleva razón la Real Academia Española, al comparar la didáctica con un arte, pues se puede asemejar un educador con un artista que toma en sus manos un discente y logra que éste aprenda aquello que se desea, mediante la utilización de herramientas que permitan alcanzar los objetivos trazados para el proceso en el que, ambas partes, han decidido entrar. Los teóricos contemporáneos establecen que el fenómeno que se da en un aula de clases es un proceso de enseñanza-aprendizaje, donde ambas partes (docente-alumno) son



sujeto y objeto en el proceso; incluso se habla hoy en día de que el alumno debe aprender a aprender.

Katya Calderón (2002: 7) indica que “el término didáctica proviene del verbo griego “didaskoo” que significa: enseñar, instruir, informar, aprender de sí mismo, hacer aprender, hacer instruir o hacerse instruir”, y agrega que “desde su procedencia etimológica, la didáctica y el maestro forman parte esencial de un proceso que se remonta a tiempos antiguos: el proceso de enseñanza-aprendizaje”. Esta autora menciona a Comenio como padre de la didáctica, quien expone que la didáctica es investigar y encontrar el modo cómo los maestros enseñen menos y los estudiantes aprendan más. Este trabajo busca identificar las acciones que los docentes realizan para instruir, informar y aprender de sí mismo para completar efectivamente el proceso de enseñanza aprendizaje.

Leda Roldán, profesora de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica, realiza una reflexión sobre la didáctica universitaria ante la realidad que vivimos (2004: 10) y que sirve como un llamado de atención sobre lo crucial del tema de este documento, en el sentido de la importancia de la selección de los métodos y técnicas didácticos,

*“Cuando un docente universitario recibe a sus estudiantes en el aula, espera que todo el grupo apruebe el curso, por lo menos los buenos docentes. Este es un ideal que esperamos se cumpla en todos los grupos que atendemos.*

*El problema del inicio de curso está en definir: ¿qué papel representará el educador?, ¿cuánta didáctica debe conocer? y ¿para qué le servirá esa didáctica? Su principal objetivo es enseñar nuevos conceptos, pero ¿cómo logrará que esos nuevos conocimientos sean significativos para sus estudiantes? Es aquí donde se encuentra el mayor reto para los educadores.*

*El docente universitario debe analizar si quiere lograr que sus estudiantes conozcan nuevos conceptos o que aprendan a conocer nuevos conceptos. La diferencia está en si les enseñaremos el concepto o les enseñaremos a aprender el concepto. Como dice un viejo refrán: si les daremos el pescado o los enseñaremos a pescar.*

*Esto conduce a definir el papel del profesor como un facilitador del aprendizaje; es el estudiante el llamado a lograr un aprendizaje significativo que le facilita su profesor por medio de actividades diversas, según la metodología que aplique.*

*En este proceso de enseñanza y de aprendizaje, el docente está llamado a la actualización. Es necesario que los contenidos de los cursos universitarios se ajusten al desarrollo y avance de la ciencia y la tecnología, de las nuevas teorías sociales y los avances en los diferentes campos de la humanidad.*

*Un buen docente debe pertenecer a un grupo de formación continua, debe ser capaz de responder a sus estudiantes para qué les sirven los conceptos que están aprendiendo. Y aquí se debe considerar el concepto de aprendizaje que el docente debe manejar en el desarrollo de su curso.”*



El proceso de enseñanza – aprendizaje tendrá valor en la medida en que el docente permita, facilite que el discente aprenda a aprender, y encuentren el valor real de lo visto en clase.

## B. Métodos didácticos

El Diccionario de la Real Academia Española define método como un procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla. En el caso de estudio, interesa resaltar la visión que da el Diccionario de procedimiento, entendido este como un conjunto de pasos lógicos dirigidos por un fin predeterminado.

Se puede decir que un método didáctico es un conjunto de pasos lógicos con un fin determinado que debe seguir el profesor y alumno para que éste halle la verdad, la conozca y la haga propia.

Cisneros propone como definición de método didáctico, un plan estructurado que facilita y orienta el proceso de aprendizaje.

Verona (2006: 91) cita a Amat quien define el método didáctico, pedagógico o de enseñanza como una forma de ordenar la actividad docente para conseguir los objetivos que se han definido. Además advierte sobre la importancia de ellos,

*“descuidar la atención a los métodos con la intención de dedicarse a los contenidos es un falso camino; porque los métodos sin perder su función instrumental pueden impedir, si no son adecuados, la transmisión de cualquier contenido. Pero es que, además, los métodos tienen una función destacada en la configuración de los contenidos cuando, como es el caso de los métodos de enseñanza, no son meros instrumentos físicos, sino acciones humanas (citando a Pujol y Fons).*

*Para Peterssen todo proceso de aprendizaje tiene una dimensión metodológica, entendiendo por ella la forma en que se enfrentan los alumnos a los contenidos de aprendizaje, (siendo el) contenido aquello con lo que se enfrenta el alumno y a través de lo cual adquiere lo que debe aprender.”*

Cada método de enseñanza tiene sus ventajas e inconvenientes, ninguno es plenamente satisfactorio ni suficiente para todos los alumnos ni para todos los objetivos, por lo cual hay que ser muy cuidadoso en su selección (Verona, 2006: 92)

Roque Luis Ludojoski (1981: 100), autor del libro clásico sobre Andragogía, define el método didáctico como la vía idealmente perfecta que conduce al logro de los objetivos del acto didáctico, por parte de sus dos componentes personales: el maestro que enseña y el alumno que aprende.



### C. Técnicas didácticas

En cuanto a técnicas didácticas, Cisneros indica que:

*“La elección y aplicación de los distintos métodos, lleva implícita la utilización de distintas técnicas didácticas que ayudan al profesorado y al alumnado a dinamizar el proceso de aprendizaje. Las técnicas didácticas se definen como formas, medios o procedimientos sistematizados y suficientemente probados, que ayudan a desarrollar y organizar una actividad, según las finalidades y objetivos pretendidos. Al igual que los métodos de aprendizaje, estas técnicas han de utilizarse en función de las circunstancias y las características del grupo que aprende, es decir, teniendo en cuenta las necesidades, las expectativas y perfil del colectivo destinatario de la formación, así como de los objetivos que la formación pretende alcanzar.”*

Calderón (2002: 71) explica que, junto a los métodos didácticos son necesarias técnicas o instrumentos que se pueden tomar para así hacer más eficiente la labor educativa. Pero aclara que las técnicas educativas no deben tener una relación directa con métodos didácticos específicos, sino que son instrumentos que se pueden utilizar adaptándolos de acuerdo con las condiciones educativas en las que se vayan a aplicar.

### D. Clasificación de métodos didácticos

El documento “Guías de Métodos y técnicas didácticos”, en su página 4, presenta la siguiente clasificación de los métodos didácticos:

1. *Los métodos expositivos:* se caracterizan por la claridad en la presentación de la información al alumnado y se apoyan en la exposición oral de una o varias personas expertas en el contenido de la unidad didáctica o tema que se expone (conferencia, simposio, panel, mesa redonda, etc.). Estos métodos, si no se alternan con otros menos dirigidos, tienden a potenciar un aprendizaje superficial, que no favorece la adquisición de competencias técnicas o prácticas.

2. *Los métodos basados en la demostración práctica:* el alumnado aprende, mediante procesos de demostración práctica y coordinada de tareas (talleres con demostración, investigación en laboratorio, investigación social, etc.) para la adquisición de destrezas y habilidades prácticas para el desempeño de un puesto de trabajo

3. *Los métodos en los que el/la docente y el alumnado intervienen activamente en la construcción del aprendizaje:* Son, en su mayoría métodos interrogativos, en los que la comunicación entre docente/disciente se basa en la formulación de preguntas por parte del profesorado. Se emplea en aquellas acciones formativas donde los participantes ya dominan el conocimiento objeto de estudio, centrándose el interés en que los participantes se conviertan en agentes de su propia formación, a través de la investigación personal, el contacto con la realidad objeto de estudio y las experiencias del grupo de trabajo. Calderón (2002: 254) indica, al explicar este método, que:



*"nos referimos al modelo socrático, el cual utilizaba preguntas y respuestas basadas en las experiencias de los alumnos, o bien, el modelo catequístico, utilizado por primera vez en nuestro país en la época colonial por los primeros religiosos, quienes se basaban en preguntas y respuestas con un corte esta vez memorístico, hasta las más recientes, como aquellas de la era de la comunicación."*

4. *Los métodos basados en el trabajo de grupo:* la particularidad de estos métodos es la participación activa del grupo de alumnos/as, armonizada con una planificación previa y llevada a cabo bajo la dirección de una persona con las competencias necesarias para tal fin.

5. *Los métodos indirectos:* Calderón (2002: 267) expone que el docente no dirige el proceso de enseñanza de modo directo, sino que permite al estudiante tomar la iniciativa, mediante indicaciones previas; por ejemplo, la producción de un material, trabajo de investigación o tareas para realizarse en la casa.

El documento en cuestión, en su página 7, sugiere como criterios para la correcta selección de métodos didácticos los siguientes:

- La adecuación del método a los objetivos que se pretenden conseguir
- La población a la que se dirige la acción formativa
- La compatibilidad del método con los recursos materiales y humanos de los que se dispone.
- El valor del método como facilitador de aprendizaje.

En su primera página expone dos claves de éxito para la correcta aplicación de los métodos didácticos adecuados:

- Adaptación al nivel del alumnado: para que exista aprendizaje es preciso conocer el nivel de competencia del alumnado, sus conocimientos previos y sus expectativas. Se trata de avanzar partiendo de lo que dominan y ayudarles a llegar al objetivo de aprendizaje fijado, y
- Crear un clima de aprendizaje positivo: potenciar un clima de interacción positivo alumno/a-profesor/a y alumno/a-alumno/a que favorezca relaciones empáticas, de cooperación, etc., contribuirá al mantenimiento de relaciones fluidas y gratificantes en el contexto del aprendizaje, facilitando el flujo en la comunicación.

La segunda clasificación que se presenta en este documento es la expuesta por Ludojoski (1981: 101):

1. *El Método lógico:* se caracteriza por apelar, a partir de la estructuración lógica de los contenidos de enseñanza, a las funciones lógicas de la mente del alumno. El cuadro de los Métodos y Procedimientos lógicos es el siguiente:





a. El Método inductivo: va de los hechos concretos a las leyes. Los procedimientos de este método son:

- i. la observación,
- ii. la experimentación,
- iii. la comparación,
- iv. la abstracción, y
- v. la generalización.

b. El Método deductivo: va de los principios a los hechos, de lo abstracto a lo concreto, de lo general a lo particular; es estrictamente racional y lógico. Sus procedimientos son:

- i. la aplicación,
- ii. la verificación, y
- iii. la demostración

c. El Método analítico: descomposición o separación de los elementos que componen un todo. Sus procedimientos son :

- i. la división, y
- ii. la clasificación

d. El Método sintético: composición de los elementos simples en una unidad global. Sus procedimientos son:

- i. la conclusión,
- ii. la definición,
- iii. el resumen, y
- iv. la recapitulación.

2. *El método psicológico*: tiende al empleo de procedimientos denominados “globales”, en cuanto tratan de unir el aspecto estructural y el funcional, junto con el esfuerzo individual o colectivo de los discentes. Trata de poner en juego la actividad íntegra del alumno y no solamente su intelecto y razonamiento. Es claro que el intelecto continúa siendo un factor ineliminable dentro del proceso de aprendizaje. Pero el mismo es enriquecido por una multiplicidad de componentes psicodinámicos. Este tipo de método se halla, pues fundamentalmente en función, no del maestro o del contenido, sino del alumno y de su proceso de aprendizaje, en cuanto tiende a suscitar en él un comportamiento autónomo.

### **E. Técnicas didácticas que pueden ser usadas según el método didáctico**

El documento “Guías de Métodos y técnicas didácticos”, en su página 8, presenta la siguiente clasificación de las técnicas didácticas:



### 1. De carácter explicativo

a. La explicación oral: técnica de aprendizaje dirigida generalmente a un grupo, con la que se pretende que cada alumno, por medio de la explicación, comprenda datos, métodos, procedimientos o conceptos, relacionándolos con los ya adquiridos y estructurándolos de forma individual. En la medida en que se haga intervenir al alumnado, por medio de preguntas, el aprendizaje se hará más interactivo.

b. El estudio directo: técnica de instrucción estructurada según las normas de la enseñanza programada, lineal o ramificada, con la que se podrían alcanzar objetivos relacionados con cualquier capacidad cognoscitiva. Esta técnica sustituye a la explicación oral del docente por unas instrucciones escritas para que los alumnos realicen actividades con un apoyo bibliográfico. Con ella se pretende que cada alumno, adapte el contenido formativo a sus intereses y formación previa.

c. La Mesa Redonda: técnica en la que un grupo de expertos, coordinados por un moderador, exponen teorías, conceptos o puntos de vistas divergentes sobre un tema común, aportando al alumnado información variada, evitando enfoques parciales. Al finalizar las exposiciones, el moderador resume las coincidencias y diferencias, invitando al alumnado a formular preguntas de carácter aclaratorio.

### 2. Técnicas de aprendizaje demostrativo

El aprendizaje por observación de una demostración es de gran utilidad para alcanzar objetivos relacionados con la aplicación automatizada de procedimientos. Debe ir acompañada, para aumentar su efectividad, de la práctica del alumnado, así como de la demostración del camino erróneo, facilitando con ello la discriminación entre lo correcto y lo incorrecto. Parte siempre de la presentación por parte del docente de ejemplos repetidos o prototipos en el campo de aplicación del proceso; convirtiéndose en asesor cuando el alumnado inicia la práctica individual.

a. La simulación: proporciona un aprendizaje de conocimientos y habilidades sobre situaciones prácticamente reales, favoreciendo una realimentación casi inmediata de los resultados. Pimienta (2012: 130) define la simulación como una estrategia que pretende representar situaciones de la vida real en la que participan los alumnos actuando roles, con la finalidad de dar solución a un problema o para experimentar la situación determinada.

### 3. Técnicas de descubrimiento

Este tipo de técnicas pretenden que el alumnado se convierta en agente de su propia formación, a través de la investigación personal, el contacto con la realidad objeto de estudio y las experiencias del grupo de trabajo.



- a. Resolución de problemas: va más allá de la demostración por parte del profesorado, ya que se pretende que, el alumnado, a través de un aprendizaje guiado, sea capaz de analizar los distintos factores que intervienen en un problema y formular distintas alternativas de solución.
- b. El caso: tras la descripción de una situación real o ficticia, se plantea un problema sobre el que el alumnado debe consensuar una única solución. Se utiliza principalmente en la modalidad formativa de las sesiones clínicas, favoreciendo extraordinariamente la transferencia del aprendizaje.
- c. Investigación de laboratorio: técnica de descubrimiento, en la que el profesorado presenta al alumnado uno o varios fenómenos relacionados entre sí y, a ser posible, aparentemente contradictorios, para que, utilizando la evidencia científica, el alumnado extraiga conclusiones útiles para su práctica profesional.
- d. Investigación social: técnica de descubrimiento que favorece la adquisición de objetivos de comprensión y aplicación, potenciando el descubrimiento de estructuras profundas, relaciones nuevas y valoraciones críticas. Se trata de plantear “un problema” pobremente definido y de discutir sus posibles soluciones.
- e. El proyecto: técnica que facilita la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo, ya que la labor del docente no acaba en el aula, sino que sigue asesorando al alumnado en la aplicación de un plan de trabajo personalizado, previamente definido.

#### 4. Técnicas de trabajo en grupo

Este tipo de técnicas pretenden aumentar la eficacia del aprendizaje a través de la dinamización de los grupos. Algunas de las técnicas más utilizadas son:

- a. El debate dirigido o discusión guiada: un grupo reducido (entre 5 y 20) trata un tema en discusión informal, intercambiando ideas y opiniones, con la ayuda activa y estimulante de un conductor de grupo. La experiencia demuestra que el aprendizaje que se ha producido a través del uso de esta técnica, permite la profundización en los temas y produce satisfacción en el alumnado.
- b. Philipps 66: un grupo grande se divide en subgrupos de seis personas, para discutir durante seis minutos un tema y llegar a una conclusión. De los informes de todos los grupos se extrae la conclusión general. Si bien no es en sí misma una técnica de aprendizaje, facilita la confrontación de ideas o puntos de vista, mediante la actividad y la participación de todas las personas discentes. Puede utilizarse como técnica para conocer las ideas previas del alumnado.



c. Comisión: un grupo reducido comenta un tema o problema específico, para presentar luego las conclusiones a un grupo mayor. Dividiendo al grupo en comisiones, cada una de ellas se encarga de la preparación de un tema o de un aspecto de un tema concreto, para luego ser tratado de forma integral con el resto de los estudiantes.

d. Role play: Dos o más personas representan una situación real, asumiendo los roles del caso, con objeto de que pueda ser mejor comprendida y tratada por el grupo.

e. El foro: el grupo expresa libre e informalmente sus ideas y opiniones sobre un asunto, moderados por la persona formadora o tutora. Generalmente acompaña a otras técnicas (mesa redonda, role play, etc.) o se utiliza como continuidad de la actividad, al finalizar ésta.

##### 5. Las herramientas de infocomunicación utilizadas en E-learning

a. Correo electrónico: es una herramienta de comunicación asíncrona que permite enviar mensajes a los participantes del curso. Suele ser el medio más generalizado para realizar tutorías a través de Internet

b. Foro: es una herramienta de comunicación asíncrona, que permite que las consultas y correos enviados, puedan ser resueltos y observados tanto por el alumnado como por el profesorado. A través de esta herramienta el tutor puede organizar debates, resolver dudas, convocar Chat, etc.

c. Chat: es una herramienta de comunicación sincrónica que permite que los participantes en una acción formativa puedan comunicarse en tiempo real. Todas las personas que estén en el Chat pueden leer los mensajes de los demás en el momento.

En relación con las técnicas utilizadas en función de las tecnologías de infocomunicación, la autora Virginia Fallas (2005: 205) resalta al Internet como uno de los medios didácticos más importantes al que los docentes y alumnado pueden recurrir para la obtención de información, interacción con diversos actores de los temas a desarrollar en la aulas, la posibilidad de contar con un aula virtual tiempo completo, y la conjunción de datos, sonidos y videos, privilegiando el componente multimedia que caracteriza el mundo de hoy en día.

Por otra parte, D'Angelo y Woosley profesores de la Ball State University de los Estados Unidos realizaron un estudio en estudiantes de grado de cursos de justicia criminal durante la primavera de 2004 de una universidad del Medio-Oeste. En el artículo analizado, los investigadores llegaron a la conclusión (2007: 470) de que los estudiantes no siempre ven que la tecnología beneficia su aprendizaje, pues los estudiantes analizados tuvieron reacciones variadas a la tecnología y no siempre ven el valor en las nuevas tecnologías. Sugieren a los instructores que deseen involucrar a los estudiantes que deberían repensar cómo y por qué están usando tecnología. Como se observa, la decisión de la utilización de ciertos medios y técnicas didácticos debe ser oportuna y acorde con la realidad del aula, los alumnos y los docentes.



María Verona presenta las siguientes técnicas didácticas para la enseñanza de ciencias administrativas (2006: 95):

1. La lección magistral: existen materias en las que la información se transmite mejor oralmente que con la lectura de textos por parte de los alumnos. Permitiendo, la lección magistral clarificar temas de difícil asimilación por parte del alumno. También, este método permite que el alumno aprenda aquellas materias que tienen una bibliografía insuficiente, inexistente o muy dispersa. A lo anterior, se puede añadir que las clases magistrales son un método económico y rápido de transmitir información a un grupo numeroso de alumnos, tanto información básica como complementaria; además, es un método que proporciona seguridad al alumno, pues éste acepta como conocimiento válido y fundado lo transmitido por el profesor en la clase magistral.

Murillo (2005: 18) explica que esta técnica se caracteriza por ser un proceso de comunicación casi exclusivamente unidireccional entre el profesor que desarrolla un papel activo y unos alumnos que son receptores pasivos de una información. Indica además que los discentes no hacen otra cosa que escuchar y tomar notas, aunque suele tener la oportunidad de preguntar.

2. La clase práctica: consiste en el planteamiento por parte del profesor de supuestos o ejercicios prácticos para cuya resolución los alumnos tendrán que aplicar los conocimientos teóricos y métodos de trabajo explicados con anterioridad. Este método constituye un complemento adecuado a las clases teóricas, al acercar al alumno a la realidad y estimular su participación activa.

Murillo (2005: 23) expone cómo las clases prácticas suelen basarse en unos conocimientos teóricos previos; permiten un desarrollo de las enseñanzas teóricas que posibilita la clarificación de conceptos, la eliminación de fallos en el aprendizaje anterior y el desarrollo de habilidades.

3. El seminario: enseñanza en grupo, en el que bajo la dirección del profesor que sólo debe desempeñar el papel de moderador, los alumnos se integran activamente en la discusión relativa a un tema específico, previamente conocido por éstos. El profesor escoge el tema, asignando tareas a cada uno de los componentes del grupo, quienes una vez elaborado el trabajo, lo expondrán. En relación con esta cuestión, este método admite diversas variantes como, por ejemplo, que no haya un trabajo previo de los alumnos y sea, bien el profesor o un experto, quien realice la exposición del tema sobre el que después se realizará la discusión. Un grupo reducido de 5 a 15 personas, fomenta el trabajo en equipo, la capacidad reflexiva y de expresión oral y escrita de los alumnos, permitir un acercamiento entre profesor y alumno, etc.



Murillo (2005: 29) aclara que el objetivo del seminario es que el alumno aprenda a reflexionar, que adopte un comportamiento activo y que aprenda a debatir en grupo y a defender sus posturas; se trata de un adiestramiento en la solución de problemas, en la búsqueda de soluciones y en la defensa y debate del planteamiento personal.

Billings (2006: 1) resalta de esta técnica que “es una estrategia didáctica diseñada para atrapar a los estudiantes en la discusión formal de un texto con la idea de realzar el entendimiento de las ideas y valores inherentes al texto... es un diálogo intelectual y colaborativo facilitado por preguntas sobre el texto y realza el desarrollo intelectual y social de los alumnos (traducción libre del autor)”.

4. La conferencia: consiste en la exposición por parte de un experto, denominado conferenciante, de un tema concreto. Se suele desarrollar en una o en varias sesiones, posibilitando a los alumnos la realización de preguntas al final de la misma. Una gran parte del éxito de una conferencia radica en el tema que se expone, el cual debe despertar el interés de los alumnos. Permite profundizar en temas tratados en las clases, conocer puntos de vista alternativos sobre la materia, con lo cual es un método de apoyo a las clases tanto teóricas como prácticas.

5. El método de caso: se trata de trasladar al alumno a una situación en la que tenga que aplicar, mediante su actuación activa, los conocimientos adquiridos durante el estudio. Concretamente, consiste en que el alumno se enfrente con un problema real en condiciones de experiencia simulada bajo la guía del profesor, o en otras palabras, el método del caso consiste en presentar a un grupo de alumnos, situaciones sacadas de la realidad, para que a partir de su estudio y análisis tomen conciencia exacta de la situación que se plantea, realicen conceptualizaciones basadas en la experiencia e investiguen soluciones eficaces. El papel del profesor en este método radica en la conducción del proceso de discusión, ha de conseguir que todos los alumnos participen y se escuchen unos a otros, ha de ir conduciendo el grupo pero dejando que sean los alumnos los que aporten las soluciones. Además, ha de motivar a los alumnos para que preparen adecuadamente el caso objeto de estudio, pues si no ocurre así, este método puede fracasar al participar sólo una parte de los alumnos.

Se puede mencionar que se necesita bastante tiempo para el desarrollo integral del caso, es decir, para la identificación del problema, estudio de las alternativas y orientación de la solución óptima, a lo que hay que añadir, como ya se apuntó, la necesidad de contar con un número de alumnos no excesivo. También, conlleva un proceso lento de aprendizaje y las soluciones adoptadas no son aplicables a todos los problemas sino a los que sean similares a los estudiados. Por tanto, su uso como método docente único traería consigo la pérdida de rigor en el aprendizaje de conocimientos básicos, la ausencia de contenidos y generalizaciones teóricas básicas necesarias en la formación del alumno; además, cabe señalar que el alumno necesita de esa formación básica y previa, pues ésta es la que le va a poder permitir debatir y contrastar opiniones en busca de una solución factible al caso.

6. La técnica de Incidente crítico: Murillo (2005: 35) explica que el objetivo de esta técnica es la toma de decisiones, y consiste en un conjunto de procedimientos para recolectar las observaciones directas del comportamiento humano, de tal manera que sirva para facilitar la resolución de problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos generales. A diferencia de la técnica de casos, en la técnica de incidente crítico los participantes realmente aportan información para mejorar la toma de decisiones.

7. Los juegos de empresa: Los Juegos de empresa es la denominación con la que se designan los métodos fundamentados en la simulación de la gestión empresarial. Estos Juegos constituyen un método de enseñanza activo, que perfecciona la técnica del caso añadiendo la utilización del análisis matemático, los modelos y el método experimental, facilitado por la utilización del ordenador. Este método consiste en un ejercicio de toma de decisiones secuenciales estructurado alrededor de un modelo de una actividad empresarial en el que los participantes gestionan esa actividad. Este método ha sido posible gracias al avance experimentado por los ordenadores y al desarrollo de metodologías de simulación. El ordenador permite procesar la gran cantidad de información necesaria para el Juego y, a su vez, las técnicas de simulación posibilitan simular el comportamiento de las empresas en función de las variables del entorno y de las decisiones tomadas por la misma. Se trata de entrenar a los alumnos a poner en práctica en situaciones que simulan la realidad, los conocimientos que han adquirido. Es un método participativo.

8. La realización de trabajos: pretenden profundizar en el tratamiento de determinados temas, siendo de gran importancia conseguir que los alumnos que los hagan estén incentivados para que los elaboren con la profundidad requerida. Estos trabajos pueden ser teóricos o prácticos, realizados individualmente o en grupo (no más de tres alumnos en tal caso). El tema objeto de estudio puede ser elegido por el alumno libremente, entre una lista elaborada por el profesor, o bien, ser asignado por éste; en todo caso, deben guardar relación con los contenidos tratados en la asignatura, y ser del interés de los alumnos.

9. El aprendizaje colaborativo: Marisela Rodríguez (2004: 12) explica que esta técnica consiste en el empleo didáctico de grupos en los que los alumnos trabajan juntos para maximizar su propio aprendizaje y el de los demás; opera mediante cinco elementos fundamentales: interdependencia positiva (los integrantes de cada equipo trabajan de tal forma que los esfuerzos de cada uno no sólo lo benefician a él sino a todos los demás miembros.), responsabilidad individual (Responsabilidad para el aprendizaje personal y así contribuir mejor al grupo), comunicación cara a cara (Responsabilidad para el aprendizaje personal y así contribuir mejor al grupo), evaluación grupal (Responsabilidad para el aprendizaje personal y así contribuir mejor al grupo) y técnicas interpersonales y de equipo (Actividades que fomenten habilidades como: Comunicación, Confianza, Liderazgo, Toma de Decisiones y Solución de Conflictos). Contrasta con el aprendizaje competitivo en el que cada alumno trabaja en contra de los demás para alcanzar sus objetivos, y con el individualista, en el que las personas trabajan por su cuenta para lograr

metas de aprendizaje desvinculadas de las de los demás alumnos. Tiene sus raíces en la filosofía constructivista (Rodríguez, 2004 : 4).

Una de las técnicas que se suele utilizar es el Meta plan, la cual se pasa a explicar en este momento. Los facilitadores del Centro de Capacitación de la Contraloría General de la República, Xiomara Cisnado y Rogelio Ávila (s.f.), definen Meta plan como “un método de moderación grupal para la búsqueda de solución de problemas, el cual involucra a todos los participantes. Meta plan es un conjunto de ‘herramientas de comunicación’ para ser usadas en grupos que buscan ideas y soluciones para sus problemas, para el desarrollo de opiniones y acuerdos, para la formulación de objetivos, recomendaciones y planes de acción.”

La forma en que se instrumentaliza el Meta plan es la siguiente: “utiliza la visualización como método de expansión de la palabra hablada. El propósito es dejar espacios en blanco para dar la posibilidad de agregar nuevas ideas y contribuciones. En los tableros utilizados por Meta plan se colocan cartulinas con las ideas de cada participante, en forma ordenada, dejando espacios en blanco para usarlos si fuese necesario agregar más ideas.” Esta técnica requiere de un moderador cuya función principal es la de ayudar a mejorar el rendimiento mutuo.

Esta técnica es un apoyo para los trabajos en grupo que los docentes pueden aplicar en aquellos casos en que se requiera plantear la solución a un problema, o para la construcción de ideas y conceptos entre varias personas. El uso de las tarjetas para plasmar por escrito las ideas que se plantean oralmente permite la precisión de lo que se desea expresar, la síntesis, la comparación de ideas y la obtención de conclusiones inclusivas de lo planteado por los miembros del grupo.

#### **IV. Conclusiones**

En el sector público costarricense, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) es el instrumento que demarca las metas nacionales que el Gobierno de turno ha establecido para su periodo constitucional de cuatro años. Para cada institución pública, la normativa estipula que su planificación de mediano y largo plazo debe quedar plasmada en un Plan Estratégico Institucional (PEI), cuyo horizonte temporal varía según el caso, 5, 7, 10 ó 20 años para algunos sectores específicos.

Con el insumo del PND, o del PEI, las organizaciones públicas planifican de manera anual sus actividades y el uso de sus recursos financieros, haciéndolo constar en su Plan Operativo Institucional (POI), de acuerdo con los lineamientos que para tales efectos emiten el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Dentro del proceso de planificación anual institucional, se construyen dos planes fundamentales para el correcto quehacer organizacional: el plan de compras y el plan de capacitación.

La coordinación entre la proveeduría y la oficina de gestión institucional de recursos humanos es primordial, en los casos en que, dentro del plan de compras, se haya colocado una línea





relacionada con la contratación de oferentes externos para capacitaciones específicas que la institución requiere, a fin de potenciar las competencias de sus funcionarios, en miras de alcanzar las metas que la organización haya establecido en el corto, mediano y largo plazo. En el contexto actual de restricción presupuestaria en que nuestras instituciones se encuentran, se debe garantizar la mayor efectividad en el uso de los recursos financieros. La contratación de oferentes de capacitación no escapa a esta premisa, y, más bien, se reviste de una importancia capital, pues su efecto multiplicador es alto, en cuanto a la mejora que, en la gestión institucional, puede generar.

Tal como se comentó en este documento, el oferente de capacitación no debe ser solamente experto en la materia sobre la cual versa el curso, sino que, sobre todo, debe ser un docente por excelencia, y un experto en mediación pedagógica, de tal manera que garantice el aprendizaje individual y colectivo. En la oferta de capacitación, el oferente debe demostrar su experiencia e idoneidad, tanto en el tema de fondo, como en métodos y técnicas didácticos.

La proveeduría y la oficina de gestión institucional de recursos humanos deben trabajar de la mano, a efecto de estipular claramente en el cartel el requerimiento para que el oferente demuestre su idoneidad como docente y además, presente un plan de formación detallado. En este plan, el oferente debe indicar las competencias que desarrollará en los funcionarios a los cuales formará, y los métodos y técnicas didácticos que aplicaría. El tercer apartado de este trabajo contiene una serie métodos y técnicas didácticos con sus respectivos alcances para que los gestores de recursos humanos tengan elementos de juicio para valorar la propuesta que el oferente presenta a fin de determinar la pertinencia de lo indicado, en función del interés institucional que se busca con la contratación de la capacitación.

### **Bibliografía**

- Billings, L. y Roberts, T. (2006, Octubre). Planning, Practice, and Assessment in the Seminar Classroom. *High School Journal*, 90(1), 1-8. Recuperado el 7 de abril de 2008, de Academic Source Complete database.
- Calderón, K. (2002) *La didáctica hoy: concepciones y aplicaciones*. San José: EUNED.
- Cisnado, X. y Ávila, R. (s.f.) *Metaplan. Una metodología de diagnóstico y moderación grupal*. Recuperado el 23 de mayo de 2008, de [http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/capacitacion/web\\_centro/Metaplan/metaplan.htm](http://jaguar.cgr.go.cr/content/dav/jaguar/documentos/capacitacion/web_centro/Metaplan/metaplan.htm)
- Cisneros, L. (s.f.) *Métodos activos y técnicas didácticas aplicables a la educación inicial, primaria, secundaria y superior*. Recuperado 05 de setiembre de 2011, de [http://www.google.co.cr/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.utchvirtual.net%2Frecursos\\_didacticos%2Fdocumentos%2Feducacion%2Fmetodos.pdf&ei=pfNkTu6TKMbE0AGHgPGVCg&usq=AFQjCNHpp1YixEri49ZZDSrkKQeh\\_-Zy1A](http://www.google.co.cr/url?sa=t&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.utchvirtual.net%2Frecursos_didacticos%2Fdocumentos%2Feducacion%2Fmetodos.pdf&ei=pfNkTu6TKMbE0AGHgPGVCg&usq=AFQjCNHpp1YixEri49ZZDSrkKQeh_-Zy1A)



- D'Angelo, J. y Woosley, S. (2007). Technology in the classroom: Friend or Foe. *Education*, 127(4), 462-471. Recuperado el 7 de abril de 2008, de Academic Research Library database
- Fallas, I. (2005) Educación en la sociedad de la información y el conocimiento. Versión preliminar. San José: EUNED.
- Guía de Métodos y técnicas didácticos (s.f). Recuperado 1 de abril de 2008, de [http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa\\_formacion/html/Ficheros/Guia\\_de\\_Metodos\\_y\\_Tecnicas\\_Didacticas.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/acsa_formacion/html/Ficheros/Guia_de_Metodos_y_Tecnicas_Didacticas.pdf)
- Longo, F. (2004) Mérito y flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Ludjowski, R. (1981) Andragogía, educación del adulto. Tercera edición. Buenos Aires: Editorial Guadalupe.
- Murillo, F. (2005) Formación de facilitadores del Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Material didáctico del Taller del mismo nombre. Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.
- Pimienta, J. (2012) Estrategias de enseñanza-aprendizaje. Docencia universitaria basada en competencias. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M., y Gaitán, Y. (2004, Setiembre). Modelo holístico para la enseñanza de la inteligencia competitiva y tecnológica: integración del aprendizaje colaborativo. *PUZZLE: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 3(13), 4-9. Recuperado el 8 de abril de 2008, de Academic Source Complete database.
- Rodríguez, M., y León, N. (2004, Julio). Estrategias de enseñanza-aprendizaje en ingeniería. *PUZZLE: Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva*, 3(12), 10-15. Recuperado el 7 de abril de 2008, de Academic Source Complete database.
- Roldán, L. (2004). Globalización, educación costarricense y didáctica universitaria hoy. *Revista Reflexiones*, 83(2), 37-49. Recuperado el 8 de abril de 2008, de Academic Source Complete database.
- Verona, M. (2006) Métodos didácticos aplicables a materias de las disciplinas administrativas, de la lección magistral al campus virtual. México: Red Tiempo de Educar. Recuperado 7 de abril de 2008, de Ebrary database.