

ANDRAGOGIA APLICADA AL SERVICIO PÚBLICO



Ernesto Lechuga Pino²¹

SUMARIO:

1. Introducción. 2. Pedagogía Vs. Andragogía. 3. Aprendizaje de adultos y función pública. 4. Andragogía aplicada a los servicios públicos discrecionales. 5. Ética y los valores en el servicio público 6. Conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Considerando que la principal actividad que desarrolla la Academia de la Magistratura es la capacitación de magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público, es fundamental reflexionar acerca de la importancia de las estrategias de capacitación, ya que estas son decisivas, tanto para el desarrollo y realización personal y profesional del funcionario, como para el fortalecimiento de la organización y el logro de sus objetivos.

21 Abogado por la Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco, Magister en Derecho en Ciencias Penales por la Universidad San Martín de Porres. Actualmente, es Director General de la Academia de la Magistratura. Es profesor de Derecho Procesal Constitucional en la Facultad de Derecho de la Universidad Tecnológica del Perú. Ha sido Viceministro de Derechos Humanos y Acceso a la Justicia en la Cartera de Justicia y Director General de la Defensa Pública del MINJUS.

A pesar de que en el Perú, el gasto y el número de personal han aumentado consistentemente, en promedio, del 2000 al 2011, cada año han ingresado cerca de 40.000 personas a trabajar al Estado (Bonifaz y Martínez, 2016), las entidades públicas no cuentan con políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello.²²

Bajo esa línea de pensamiento, es relevante considerar que una adecuada gestión de la capacitación de los funcionarios públicos, parte del reconocimiento de las especificidades de la capacitación de los adultos. A partir de comienzos de la segunda guerra mundial los educadores obtienen evidencias científicas de que los adultos podían aprender y poseían intereses y habilidades diferentes a las de los niños (Knowles et. al., 2001, p. 41). De modo que los gestores deben prestar especial atención a la metodología que se empleara en los procesos de capacitación a fin de maximizar el uso de los recursos: tiempo de los participantes, presupuesto público, docentes especializados, entre otros.

Al respecto, la andragogía, desarrolla una serie de lineamientos que ayudan a comprender mejor las características del proceso de aprendizaje²³ de los adultos. Estas pautas son perfectamente extrapolables a la capacitación de los funcionarios públicos en la medida en que se compatibilicen con los objetivos estratégicos de las entidades públicas.

Bajo ese razonamiento, la línea argumentativa de este artículo se centrará en la enseñanza de los adultos, y dentro de este grupo, los que laboralmente y profesionalmente se desempeñan en la función pública, debido a la responsabilidad que implica proveer servicios públicos de los cuales depende el ejercicio de derechos fundamentales individuales y colectivos, y el interés general de la nación dado que estos se financian con recursos de todos los contribuyentes.

22 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021.

23 La educación, como bien sabemos, es una actividad que busca producir un cambio en el conocimiento, las habilidades o actitudes de las personas a través de procesos de enseñanza y aprendizaje simultáneos. El aprendizaje se define como el proceso por el que los aprendices adquieren los conocimientos y las habilidades; mientras que la enseñanza está vinculada a la creación de condiciones de estímulo que posibiliten que el aprendiz perciba con claridad qué lleva a qué y que entienda los distintos medios por los que se puede alcanzar una meta.

La primera parte de este trabajo, se ocupará de los principios y las características generales del proceso de aprendizaje de los adultos; esto, en base a los planteamientos de la andragogía. La segunda, estará referida a la educación de aquellos adultos que ejercen función pública, para luego llegar a una tercera parte sobre las características y elementos que deben observarse en la educación de adultos que ejercen función pública discrecional, es decir el servicio público que depende en gran medida de la voluntad, conocimientos y preparación del funcionario respecto a un caso determinado (como lo son las decisiones de los jueces, médicos, educadores, fuerzas de seguridad, entre otros, al desempeñar sus funciones), por lo delicado que implica la toma de decisiones y las consecuencias que estas pueden tener en los derechos de las personas, en la sociedad y la vigencia de los valores democráticos. La cuarta y última parte, destaca el rol de la ética, las calidades personales y los valores democráticos en el desempeño de la función pública discrecional para evitar situaciones de arbitrariedad, corrupción y abuso de poder.

2. ANDRAGOGÍA VS. PEDAGOGÍA

Malcolm Sephard Knowles (1913-1997), padre de la andragogía²⁴ en Estados Unidos, la define como “el arte y la ciencia de ayudar a los alumnos adultos a aprender” y determina los principales hechos que diferencian los supuestos andragógicos de los supuestos pedagógicos, argumentando que los adultos y niños aprenden de manera distinta. Considerando que la andragogía se funda como una alternativa a la pedagogía, es preciso definir a esta última para comprender las diferencias entre ambas.

El término pedagogía deriva de la palabra griega *paid* que significa “niño” y *agogus* que significa “conductor o guía” de modo que literalmente la pedagogía

24 El término andragogía fue acuñado en Europa por el profesor alemán Alexander Kapp (1833), pese a que en la antigüedad ya se empleaban “metodologías activas de enseñanza-aprendizaje” por grandes educadores de adultos como Lao Tse en China, los profetas hebreos y Jesús en tiempos bíblicos. Sócrates, Platón, Isócrates y Aristóteles en la antigua Grecia y Cicerón y Quintiliano en la antigua Roma, eran educadores de adultos. Estos “notables maestros” concebían el aprendizaje como un proceso de investigación mental, no como una transmisión pasiva de contenido, y en consecuencia, inventaron técnicas para que los alumnos se interesaran por esa investigación (Knowles, 1990). Se considera a los chinos y a los hebreos los inventores de lo que ahora llamamos “estudio de caso”, en el que el líder o algún miembro del grupo describía una situación, a menudo en forma de parábola, y junto con el grupo exploraba sus características y posibles resoluciones.

se entiende como el arte de guiar o conducir a los niños. Este modelo, acuñado entre los siglos VII y XII en las escuelas catedráticas o monásticas europeas, asigna al profesor toda la responsabilidad por las decisiones sobre lo que hay que aprender, cómo se aprenderá y si se ha conseguido aprender. Se trata de una educación dirigida por el profesor, dejándole al alumno el sumiso papel de atender las instrucciones de aquel.

Para la pedagogía, la experiencia del aprendiz tiene poco valor para el aprendizaje, la experiencia que cuenta es la del profesor. Los aprendices solo necesitan saber lo que el profesor les enseña, no necesitan saber cómo aplicaran esos conocimientos en su vida diaria. Las experiencias del aprendizaje se organizan en base a los contenidos de las materias y se realizan en base a motivadores externos como las calificaciones, la aprobación o las presiones de los padres.

La pedagogía se practica pertinentemente en la medida en que la dependencia del aprendiz sea alta, lo cual efectivamente sucede durante los primeros años de vida. Sin embargo, a medida que la dependencia se reduce, se va generando un vacío entre la necesidad y la capacidad de dirigirse, por tanto, se produce tensión, resistencia o rebeldía.

Por su lado, la andragogía se basa en premisas distintas, casi opuestas a las de la pedagogía. Así, partiremos por reconocer que los adultos necesitan saber por qué deben aprender algo antes de aprenderlo, por tanto, una de las primeras tareas en la educación de los adultos tiene que ver con el hecho de que los aprendices se den cuenta de la “necesidad de aprender”. A diferencia de los niños, los adultos sienten la necesidad psicológica de ser considerados y tratados como capaces de dirigirse, de hecho, se resisten a situaciones en las que otros le imponen su voluntad.

Los aprendices adultos poseen experiencia y esto puede constituir un recurso fundamental en el proceso de aprendizaje. De hecho, el objetivo principal del aprendizaje de los adultos es hacer que la vida en grupo genere un valor educativo para los participantes. Los adultos se identifican con la experiencia que acumulan, por tanto, cuando se ignora o demerita su experiencia, básicamente sienten que están siendo rechazados como personas.

En el modelo pedagógico, se espera que los alumnos estén motivados a aprender por motivadores externos como calificaciones, aprobación o desaprobación del profesor y presiones parentales. En andragogía se asume que, si bien los adultos responden a algunos motivadores externos (mejores trabajos, promociones, salarios más altos, etc.), los motivadores más potentes son presiones internas (el deseo de incrementar su satisfacción laboral, autoestima, calidad de vida, el placer del conocimiento, etc.).

DIFERENCIAS ENTRE LA PEDAGOGÍA Y LA ANDRAGOGÍA		
Característica	Pedagogía	Andragogía
Necesidad de saber	El aprendiz se limita a aprender lo que le enseñan, no necesita saber cómo aplicar en su vida lo que aprendieron.	El aprendiz necesita saber por qué debe aprender algo antes de aprenderlo.
Autoconcepto del alumno	El aprendiz tiene una personalidad dependiente.	Los adultos sienten la profunda necesidad de autodirigirse.
Papel de la experiencia	La experiencia que cuenta es la del profesor, del autor de los libros de texto.	La experiencia es el recurso más rico del aprendizaje.
Disposición para aprender	Los aprendices están dispuestos a aprender lo que el profesor diga que deben aprender.	Los adultos solo están dispuestos a aprender aquello que necesiten para enfrentar las situaciones de la vida real.
Orientación al aprendizaje	Los aprendices orientan y organizan su aprendizaje en base a la adquisición de los contenidos de las materias.	El aprendizaje se orienta por las necesidades y problemas de la vida diaria.
Motivación	Motivadores externos: calificaciones, aprobación, presión de los padres.	Motivadores externos: mejores empleos, ascensos, salarios más altos, etc. Motivadores internos (que en este caso son los más potentes): mejores empleo, autoestima, calidad de vida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Knowles et. al., 2001, pp. 66-77

Quizá sea preciso aclarar que a diferencia de la pedagogía, la andragogía no es una ideología, por tanto, no excluye supuestos pedagógicos en la educación de adultos como si lo hace la pedagogía. Ello, no significa que un modelo sea mejor que otro, de hecho, existe evidencia de la aplicación exitosa de conceptos andragógicos en niños y de conceptos pedagógicos en adultos. De modo que son los educadores los que tienen la responsabilidad de revisar que supuestos son realistas para cada situación.

3. APRENDIZAJE DE ADULTOS Y FUNCIÓN PÚBLICA

El ejercicio de las profesiones y las funciones en todas las actividades humanas han sufrido profundos cambios a partir de la tercera revolución industrial, marcada por la utilización intensiva de las telecomunicaciones y el flujo constante de información, este fenómeno ha sido denominado también como “avalancha tecnológica”. Este hecho ha generado la necesidad de introducir fórmulas de capacitación a todo nivel (operador-usuario), de manera permanente y como un hecho consustancial a toda actividad humana sea esta de carácter pública o privada.

Interesa a este trabajo analizar los procesos formativos de adultos que se desempeñan como prestadores de servicios públicos a cargo del Estado, toda vez que estos se financian con recursos públicos, son de interés general y están dirigidos a la realización de los derechos fundamentales de las personas.

Los servicios públicos pueden diferenciarse en dos grupos. En primer término, aquellos de *carácter ordinario* que no revisten mayor complejidad en su prestación, son permanentes, de consumo masivo y de fácil control y medición de sus resultados, como lo son por ejemplo las actividades de carácter administrativo, servicios públicos de limpieza, agua, luz, atención al público, entre otros. Un segundo grupo, son los servicios públicos de *carácter discrecional*, donde se requiere que el operador esté debidamente preparado y consciente de la responsabilidad de la labor encomendada y que finalmente esta librada a su propio arbitrio, este tipo de funciones se encuentran asociadas fundamentalmente a cuatro clases de servicios: la salud, la educación, la justicia y la seguridad.

La diferencia entre ambas clases de servicio puede entenderse a partir de la facultad discrecional del funcionario público y de la naturaleza de las funciones que éste cumple. Por ello, entendemos la discrecionalidad como “un mayor margen de libertad para que los gestores públicos, según unos valores generales elegidos, puedan decidir en uno y otro sentido su actuación. (BATET y LASAGNA, 2006, p. 12). La discrecionalidad supone, entonces, cierto grado de libertad dentro de una serie de posibilidades establecidas por la Ley.

Por tanto, el adecuado ejercicio de la discrecionalidad requiere de funcionarios públicos que cuenten con los conocimientos, habilidades y actitudes suficientes para el desempeño de sus funciones. De lo contrario, su uso puede dar lugar a casos de corrupción y de arbitrariedad. Así, el adecuado nivel de capacitación de los funcionarios y una sólida formación en valores y ética impedirán el uso abusivo de la potestad discrecional.

Identificamos el ejercicio de esta facultad en servicios públicos como la salud, donde el médico puede decidir los tratamientos curativos del paciente previendo las consecuencias que este podría acarrear y desembocar en una mala praxis. En la educación, esta discrecionalidad se identifica en la facultad del docente para transmitir los conocimientos con orientaciones y valoraciones que pudieran ser contrarias al orden democrático o social y las buenas costumbres, dado el rol de garante que corresponde al maestro sobre sus alumnos. En materia de seguridad, los sectores del Estado que tienen a su cargo esta tarea son las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, las rondas campesinas, el serenazgo, entre otros actores que participan de la seguridad interna y externa del país, es decir, detentan el poder real del uso de la fuerza, donde existe un amplio margen de discrecionalidad para el cumplimiento de las órdenes recibidas y que históricamente, se ha demostrado, puede desembocar en lamentables violaciones a los derechos humanos, desapariciones forzadas, torturas, represión desmedida, y una serie de situaciones contrarias a los estándares democráticos del uso de la fuerza.

Sin embargo, la preocupación más grande respecto de la aplicación de la potestad discrecional se encuentra en el servicio público de justicia, en virtud

a que el espíritu del ejercicio de la función jurisdiccional reside en la capacidad discrecional del juez, donde sus decisiones recaen en la vida, la libertad y el patrimonio de las personas. De ahí la permanente preocupación de los Estados para que los operadores jurídicos, principalmente, jueces o fiscales, reciban una capacitación, entrenamiento y formación de carácter permanente para su mejor ejercicio funcional. En materia judicial, la discrecionalidad tiene como límite el respeto de la Constitución, las leyes y los tratados internacionales suscritos por los Estados para garantizar los derechos de las personas.

4. ANDRAGOGÍA APLICADA A LOS SERVICIOS PÚBLICOS DISCRECIONALES

La capacitación se define como un proceso que busca la mejora del desempeño de los servidores públicos, a través del cierre de brechas o desarrollo de competencias. Las competencias son las características personales que se traducen en comportamientos visibles para el desempeño laboral exitoso; involucran de forma integrada el conocimiento, habilidades y actitudes, las cuales son el factor diferenciador dentro de una organización y contexto determinado²⁵. La capacitación puede clasificarse en i) formación profesional con maestrías y doctorados y, ii) formación laboral, a través de cursos, talleres, seminarios, diplomados u otras, actividades que, en el corto plazo, mejoran la calidad del trabajo y los servicios que se prestan a la ciudadanía.

Para lograr exitosos procesos de capacitación de adultos, en especial en actividades sensibles vinculadas a la administración de los derechos esenciales de la persona se debería tener en consideración las siguientes pautas andragógicas:

4.1 Necesidad de saber

El desarrollo de las funciones, en especial cuando estas son de mayor responsabilidad, requieren de un entrenamiento constante, una demanda de

25 Definición extraída de la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las Entidades Públicas” aprobado por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR-PE.

información y actualización permanente en los cambios tecnológicos, científicos y normativos. Está también la necesidad de contar con una cultura general que posicione favorablemente al funcionario para comprender al mundo, las costumbres y los procesos sociales relevantes para su función.

Todo ello genera una necesidad espontánea de adquirir conocimiento, que debe ser satisfecha canalizándola metodológicamente para su adquisición e internalización en la perspectiva de su uso en el trabajo diario. Es necesario que las entidades públicas puedan inducir a la autoidentificación de la necesidad de aprender de sus trabajadores a partir de sistemas de evaluación del personal, rotación de puestos de trabajo, puestos modelos, evaluaciones de desempeño, entre otros.

4.2 Auto-concepto del alumno

Desde el modelo andragógico se asume que el adulto tiene el auto-concepto de ser responsable de sus propias decisiones. Una vez alcanzado ese auto-concepto desarrolla una profunda necesidad psicológica de ser visto y tratado por los demás como capacitados para la autodirección.

Este concepto está relacionado con la autovaloración y disposición del alumno para afrontar los procesos formativos, cada uno sabe sus limitaciones económicas, de tiempo, de especialidad, entre otros, al momento de involucrarse en un proceso de capacitación. La aplicación del auto-concepto del alumno es importante para evitar las deserciones y lograr la culminación satisfactoria de las actividades académicas.

4.3 Papel de la experiencia

Los adultos llegan a la actividad educativa con gran volumen y diferente calidad de experiencia a diferencia de los jóvenes. Este hecho, implica que el grupo de alumnos adultos es más heterogéneo en términos de historial, estilo de aprendizaje, motivación, necesidades, intereses y objetivos, lo que constituye de por sí un valor agregado en la capacitación del adulto.

Al momento de producirse la transferencia de conocimientos, la experiencia asume especial protagonismo porque incluye en el proceso cognoscitivo el saber empírico o científico que trae el alumno a clase, lo que combinado con el que proporciona el docente, enriquece el proceso formativo y genera el intercambio de experiencias entre los participantes propiciando un efecto cruzado de la información.

4.4 Disposición para aprender

En andragogía, se asume que los adultos están preparados para aprender las cosas que necesitan saber para ser capaces de hacer frente a situaciones de la vida real. Por tanto, la selección de las actividades de capacitación debe considerar los intereses particulares de los trabajadores, alineando estos a los objetivos estratégicos de la institución.

Esto se traduce en la capacidad que tiene el alumno para escoger los temas, horarios, lugar, proveedor, metodología que más convengan a sus intereses y al proceso formativo deseado, en compatibilidad con el ejercicio profesional o laboral que desempeña.

4.5 Orientación al aprendizaje

Los adultos están motivados a dedicar energía para aprender algo en la medida en que perciben que eso les ayudará a realizar tareas o a hacer frente a problemas a los que se enfrentan en situaciones de su vida presente o para los objetivos que ellos mismos se han marcado. Por lo tanto, aprenden nuevos conocimientos, habilidades, valores y actitudes más efectivamente cuando estos se presentan en el contexto de aplicación inmediata a situaciones de la vida real.

Por ejemplo, la aplicación de un sistema de atención al público o la aplicación de un nuevo procedimiento de efectos legales, generan que el alumno oriente su aprendizaje de acuerdo a las necesidades de su trabajo cotidiano. Asimismo, es importante considerar la incorporación del uso de tecnologías: sistemas, automatización, digitalización, interoperabilidad, entre otros, que requieren procesos de capacitación, ya que las mismas impactan en el desarrollo diario del trabajo.

A la vez, es importante que la entidad identifique las brechas de capacitación, es decir, la diferencia entre el desempeño deseado y el desempeño actual del trabajador respecto de su actividad profesional. Es fundamental que la capacitación este alineada al perfil del puesto del servidor y los objetivos estratégicos de la entidad, para ello se requiere de un proceso de recolección, identificación y priorización de necesidades de capacitación.

4.6 Motivación

En andragogía se asume que los adultos responden a motivadores externos y presiones internas:

Entre los motivadores externos se encuentran:

- Búsqueda de ascensos
- Salarios más altos
- Mejorar la calidad de vida
- Obtención de títulos profesionales
- Evaluaciones, ratificación, renovación de confianza

Las presiones internas comprenden:

- El deseo de un posicionamiento social
- El placer de aprender
- Incrementar la autoestima
- Superar metas, alcanzar objetivos

5. ÉTICA Y LOS VALORES EN EL SERVICIO PÚBLICO

Los valores, la ética y el componente humano son indispensables para el adecuado funcionamiento de los servicios públicos, en especial de aquellos que tienen una naturaleza discrecional; en esta medida, los procesos de capacitación tienen que incidir con especial intensidad en la afirmación de valores, principios y deberes. La interiorización y práctica de éstos, garantizará el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de la función pública. “[...] para que un acto sea considerado ético

debe proceder de un acto de justicia, y para ello el funcionario público debe practicar las cuatro virtudes cardinales²⁶ y/o morales que menciona Santo Tomás de Aquino [siglo XIII] que son la prudencia, justicia, fortaleza y templanza” (Val, 2015). En un plano práctico y de aplicación cotidiana, encontramos correspondencia de dichos principios, con los deberes que recoge la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública, y que a su vez pretende la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos.

Es importante entrecruzar las cuatro virtudes cardinales, que forman parte de los dogmas axiológicos del ser humano, con su aplicación normativa destinada a regular el comportamiento de las personas frente a una actividad, en este caso la función pública, donde se traducen a manera de principios y deberes, tal como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Aplicación de las virtudes cardinales a la Función Pública		
Virtudes cardinales	Ley del Código de Ética de la Función Pública	
	Principios	Deberes
- Prudencia	- Respeto - Idoneidad	- Discreción - Transparencia
- Justicia	- Justicia y Equidad - Veracidad	- Neutralidad
- Fortaleza	- Probidad	- Responsabilidad - Ejercicio adecuado del cargo
- Templanza	- Lealtad y obediencia - Lealtad al Estado de Derecho	- Uso adecuado de los bienes del Estado

Fuente: Elaboración propia.

26 Son cardinales porque son las cualidades por las que el hombre se dispone a obrar rectamente en los diversos sectores de su psiquismo, imponiendo a sus actos una regulación acorde con las reglas de moralidad.

La aplicación y observancia de estos principios y deberes contribuyen a fortalecer la confianza en la Administración Pública y la buena imagen de aquellos que la integran (Reglamento de la Ley N° 29815).

De este modo, “la formación en ética y responsabilidad de los funcionarios públicos configura una garantía para la sociedad en su conjunto, es un factor que impide el desvío de los deberes oportunamente asumidos.” (Val, 2005), y facilita el cumplimiento de los objetivos del Estado frente a los ciudadanos, asegurando el respeto de los derechos fundamentales. Por ello, los planes de capacitación, mediante las pautas y metodologías andragógicas, deben considerar necesariamente contenidos sobre ética pública, como parte de la implementación de las políticas de lucha contra la corrupción, modernización del Estado y de la gestión pública.

Finalmente, quiero concluir estas reflexiones con la frase siguiente: “No hay nadie que no tenga nada que enseñar, ni nadie que no tenga nada que aprender”.

6. CONCLUSIONES

La andragogía se define como “el arte y la ciencia de ayudar a los alumnos adultos a aprender”, esta reconoce y desarrolla las diferencias con la pedagogía, es decir, de aquella que esta destinada a la enseñanza de niños, las mismas que no pueden ser iguales para los adultos, ya que estos manejan variables como la necesidad de saber, el auto-concepto del alumno, el papel de la experiencia, disposición, orientación y motivación para aprender.

Las motivaciones andragógicas que tienen los adultos en sus procesos formativos son de naturaleza interna y externa. i) Internas: son auto-presiones que se impone el alumno cimentadas en su madurez y necesidades como son el deseo de un mejor posicionamiento social, placer de aprender, incrementar la autoestima, superar metas, alcanzar objetivos, entre otros. ii) Externas: son presiones que provienen del entorno del adulto (social, laboral, familiar, mercado, moda, prensa, entre otros) como: búsqueda de ascensos, salarios más altos, mejorar

la calidad de vida, obtención de títulos profesionales, evaluaciones, ratificación, renovación de confianza, entre otros.

La educación de los adultos que ejercen función pública posee características propias que deben considerar: i) las particularidades del proceso de aprendizaje de los adultos, ii) las necesidades y objetivos estratégicos de las entidades públicas y iii) la naturaleza de la función pública que desempeña el sujeto, sea esta discrecional u ordinaria.

La capacitación de los funcionarios no solo incluye el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y aptitudes, sino que además debe comprender el contenido humano, los valores, los principios, la buena formación que permitan el ejercicio responsable y honesto de las funciones del Estado. Por tanto, la capacitación debe incidir en las virtudes intelectuales y morales de los funcionarios para mejorar la calidad de la gestión pública y la satisfacción de los derechos fundamentales de los ciudadanos.

La ética es un contenido necesario, que sumado a la aplicación de pautas andragógicas, pueden mejorar el desempeño de los funcionarios públicos que brindan servicios públicos discrecionales, evitando así, situaciones de arbitrariedad y abuso de poder. Frente a fenómenos como la corrupción o la deslegitimación de las instituciones del Estado, se torna prioritario que las entidades públicas consideren seriamente desarrollar los valores e inculcar la práctica de los principios cardinales a sus trabajadores.

Si bien es cierto, muchas de las pautas andragógicas expuestas en este trabajo ya son consideradas en la ejecución de actividades de capacitación de funcionarios públicos, estas pueden generalizarse como parte de una política pública que permita mejorar los resultados de los procesos formativos que desarrolla el Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATET, Meritxell y LASAGNA, Marcelo. (2006). Independencia y control de la discrecionalidad en la función pública. En *Seminario de Transparencia y Buen Gobierno: hacia un Seminario de Transparencia y Buen Gobierno: hacia un gobierno abierto y participativo.* gobierno

abierto y participativo. Monterrey: Instituto del Banco Mundial. Recuperado de: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/stbg/contenido/temario/homedoc.htm>

BONIFAZ, José Luis y MARTÍNEZ, Juan José. (2016). *Reforma del Servicio Civil: Momento de implementación*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Recuperado de: <http://www.elecciones.cies.org.pe/content/documento-de-pol%C3%ADtica-reforma-del-servicio-civil-momento-de-implementaci%C3%B3n>

KNOWLES, Malcolm, HOLTON III, Elwood y SWANSON, Richard. (2001). *Andragogía. El aprendizaje de los adultos*. Traducción de María de los Ángeles Izquierdo Castañeda la quinta edición en inglés. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor.

UNESCO. (1985). Informe Final. Conferencia Internacional sobre la Educación de Adultos. París, 19-29 de marzo de 1985. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/uie/confintea/paris_s.pdf

VAL, Valeria. (2015). Formación en ética y responsabilidad del funcionario público en relación con las necesidades ciudadanas. En *XX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lima, Perú, 10 - 13 nov. 2015. Recuperado de: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/894D5F9BE7761B9B052580A90065D3E1/\\$FILE/valvale.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/894D5F9BE7761B9B052580A90065D3E1/$FILE/valvale.pdf)

ANEXOS

ANEXO 1: PRINCIPIOS DE LA FUNCIÓN PÚBLICA²⁷

Respeto: Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

Probidad: Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.

Eficiencia: Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

Idoneidad: Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

Veracidad: Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

Lealtad y Obediencia: Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del

²⁷ Tomado de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

superior jerárquico de su institución.

Justicia y Equidad: Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

Lealtad al Estado de Derecho: El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho. Ocupar cargos de confianza en regímenes de facto, es causal de cese automático e inmediato de la función pública.

ANEXO 2: DEBERES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA²⁸

Neutralidad: Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

Transparencia: Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

Discreción: Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

Ejercicio adecuado del cargo: Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

Uso adecuado de los bienes del Estado: Debe proteger y conservar los bienes del Estado, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

28 Tomado de la Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública.

Responsabilidad: Todo servidor público debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública. Ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.