



Libro Blanco sobre Metodologías Innovadoras de Formación en la Administración Pública

15 Casos de Éxito,
10 Recursos y 20 Herramientas
para la Innovación Docente



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Libro Blanco sobre Metodologías Innovadoras de Formación en la Administración Pública

**2/ 15 CASOS DE ÉXITO, 10 RECURSOS Y 20 HERRAMIENTAS
PARA LA INNOVACIÓN DOCENTE**



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RESERVADOS TODOS LOS DERECHOS. NO ESTÁ PERMITIDA LA REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL EN NINGÚN TIPO DE SOPORTE SIN PERMISO PREVIO Y POR ESCRITO DEL TITULAR DEL COPYRIGHT

TÍTULO: LIBRO BLANCO SOBRE METODOLOGÍAS INNOVADORAS DE FORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
15 CASOS DE ÉXITO, 10 RECURSOS Y 20 HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACIÓN DOCENTE

Coordinación: Instituto Andaluz de Administración Pública
Autoría: TIMÓN S. COOP. AND.
Yago Gómez López (Coordinador)
Paca Muñoz Donate
Federico Pozo Cuevas
Versión 3 / Enero 2017

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Gestión de publicaciones en materias
de Administraciones Públicas

Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública
Diseño y Producción: Iris Gráfico Servicio Editorial, S.L.
laletradigital.com

Depósito Legal: SE 1897-2017

ÍNDICE

1. 15 CASOS DE ÉXITO DE METODOLOGÍAS INNOVADORAS DE FORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	7
1.1. COMPARTIM (Departament de Justicia. Generalitat de Catalunya)	10
1.2. educaLAB (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España)	36
1.3. FORMA2 (Instituto Nacional de Administraciones Públicas –INAP–. Gobierno de España)	45
1.4. Projecta-Te (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia)	56
1.5. Otros 11 Casos de Éxito	66
1.5.1. Comunidades de Práctica (CoP) (Diputación de Alicante).....	67
1.5.2. NEXUS 24 Comunidades Colaborativas (Universitat Politècnica de Catalunya).....	68
1.5.3. CERTIFICARM. Acreditación de la Formación <i>Online</i> (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia).....	69
1.5.4. Acreditaciones Ofimáticas de Recursos Autoformativos (Diputación de Barcelona).....	70
1.5.5. Proyecto DISRAELI para fomentar el talento en la organización (Diputación de Alicante).....	71
1.5.6. Estancias Formativas (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia).....	72
1.5.7. Visiones Compartidas (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia).....	73
1.5.8. NOVAGOB: Red Social de la Administración Pública.....	74
1.5.9. GOVLOOP: Red Social Multinivel para el Fomento de la Innovación Pública (EEUU).....	75
1.5.10. Del Centro a la Comunidad: Trabajo en Red entre Administraciones (Andalucía).....	76
1.5.11. Detección de Necesidades Formativas Basada en Competencias (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. Junta de Andalucía).....	77

2. RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA LA INNOVACIÓN DOCENTE	79
2.1. 10 Recursos para docentes digitales	80
2.2. 20 Herramientas para docentes digitales y e-moderadores	87

ANEXOS

Anexo 1. Informantes de Entrevistas	96
Anexo 2. Aportaciones en Blog de Red Profesional y formainnova.iaap@juntadeandalucia.es	97



1 /

**15 Casos de Éxito de
Metodologías Innovadoras de
Formación en la Administración
Pública**



En este capítulo se presentan 15 casos de éxito desarrollados por administraciones u organizaciones privadas cuyo nexo de unión es la implementación de metodologías innovadoras de formación.

A través de análisis de análisis documental y de entrevistas se han **estudiado en profundidad 4 casos**:

Caso 1. **COMPARTIM** (Departament de Justicia. Generalitat de Catalunya).

Caso 2. **educaLAB** (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España).

Caso 3. **FORMA2** (Instituto Nacional de Administraciones Públicas –INAP–).

Caso 4. **Proyecta-te** (Región de Murcia).

El análisis del resto de casos se ha efectuado **mediante fuentes secundarias**, detallando su nombre, organismo impulsor, descripción, web y enlaces relacionados. Los **11 casos** son:

Caso 5. **Comunidades de Prácticas** (CoP) de la Diputación de Alicante.

Caso 6. **Nexus 24** Comunidades Colaborativas de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Caso 7. **CertifiCarm** de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP)

Caso 8.

Acreditaciones ofimáticas a través de recursos autoformativos de la Diputación de Barcelona, Dirección de Servicios de Formación.

Caso 9.

Proyecto Disraeli para fomentar el talento en la organización del Departamento de Formación de la Diputación de Alicante.

Caso 10.

Estancias formativas de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP)

Caso 11.

Visiones Compartidas de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP)

Caso 12.

Novagob donde participa un equipo de profesionales vinculados a la Administración Pública, la Universidad y las redes sociales.

Caso 13.

GOVLOOP como Red social multinivel para el fomento de la innovación pública.

Caso 14.

Del Centro a la Comunidad: Trabajo en Red entre Administraciones Andaluzas.

Caso 15.

Gestión y Evaluación Ágil de Competencias de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía de la Junta de Andalucía.

Caso 1.

I.I. COMPARTIM (Departament de Justícia. Generalitat de Catalunya)



Organismo impulsor	Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya, a través del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE).
Persona responsable	<ul style="list-style-type: none">• Jesús Martínez Martín Director de Formación Directiva y Nuevos Programas Formativos del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializadas del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya.
Web	http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/formacio_recerca_documentacio/formacio/gestcon
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Programa Compartim. http://bit.ly/2k4k0mM→ cejfe.tv. http://bit.ly/2knuqvy→ Blog Gestión del Conocimiento. https://gestioconeixement.blog.gencat.cat/→ Blog Jesús Martínez Marín. https://jesusmartinezmartin.org/

I.I.I. ¿Qué es el Programa Compartim?

En las diferentes fuentes consultadas se refieren a esta experiencia de distintas maneras. Algunas la citan como un **“Programa de Gestión del Conocimiento”**, en otras como una **“Comunidad de Práctica (CoP)”** y, en algunos textos, se equipara con **“e-catalunya”**, la plataforma catalana que facilita al funcionamiento herramientas de trabajo colaborativo.

En su última publicación¹, Jesús Martínez Marín define Compartim como: **“Una iniciativa para crear entornos de trabajo colaborativo, estructurados en Comunidades de Prácticas (CoP), que acerquen a las personas hacia oportunidades de mejora o de resolución de problemas de su trabajo cotidiano... mediante la aportación de nuevas ideas, de buenas prácticas y la reflexión conjunta del grupo sobre los aspectos tratados”**.

Preguntado al autor sobre cómo le presentaría Compartim a cualquier profesional de su organización, que todavía no conociera el Programa, concluyó lo siguiente:

“En un contexto participativo, le preguntaría: ¿Te importa tu trabajo? ¿Quieres mejorarlo? ¿Tienes ideas para ello? ¿Quieres formar parte de un Proyecto en el que con tu conocimiento contribuyamos a la mejora? Si es tu deseo y tu voluntad, ponemos a tu disposición medios para que puedas hacerlo. Contamos con gente inquieta, que quiera mejorar, que ve problemas que no están resueltos y más allá de recurrir a gente de fuera que no conoce nuestra realidad para buscar soluciones. Si ese es tu deseo, apúntate, estás llamado a formar parte de las personas que contribuyen al cambio. La organización pone a tu disposición los medios, la ayuda y el apoyo para que seáis protagonistas de la mejora. Esto es un llamado a la gente inquieta, entusiasta, que quieran poner su conocimiento al servicio de la mejora de la organización y del servicio público” .

1 Martínez, J. (2016). *Nuevos modelos de formación para empleados públicos*. UOC.



1.1.2. La Administración Pública: un contexto organizativo "difícil pero no imposible"

¿Qué ha cambiado en el contexto de la Administración para posibilitar experiencias colaborativas?

El contexto organizacional de la Administración catalana, a primera vista, no parece ser una excepción de las otras Administraciones Públicas del resto del territorio nacional. A priori, se reconoce como un contexto caracterizado por la lentitud de los cambios, la omnipresente resistencia al mismo, las barreras so-

bre todo culturales para innovar y una estructura excesivamente jerarquizada.

Sin embargo, el citado autor señala también una serie de **factores que hace una década se alinearon** creando una oportunidad de cambio organizacional:

- **Disrupción de una tecnología abierta y accesible:** Uso intensivo de nuevas posibilidades tecnológicas, como Internet, que facilitan la interconexión y el trabajo compartido.
- **Renovación en la cultura organizativa.** Nuevo perfil del funcionariado: otros valores, otras profesiones nuevas, más activos, *prosumidores* (productores y consumidores de conocimiento) y que disfrutan trabajando y compartiendo.
- **Reconsideración del enfoque tradicional de formación.** Nuevo papel del conocimiento, conciencia de su obsolescencia en la organización y surgimiento de nuevos modelos de formación orientados al aprendizaje entre iguales y a la inteligencia colectiva.
- Priorización del enfoque de las **Comunidades de Práctica orientadas a la producción de conocimiento aplicado** para la resolución de problemas reales de la organización.

La alineación de estos y otros factores crearon un caldo de cultivo propicio para nuevas oportunidades de cambio que la administración catalana supo aprovechar para diseñar, implantar y consolidar el Programa *Compartim*.

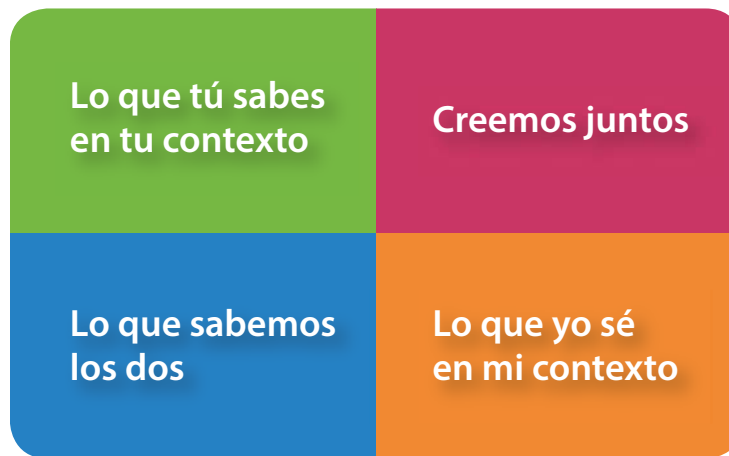
¿Cómo se vertebra esta experiencia en este nuevo contexto?

Compartim se articula en una **estructura horizontal** que, en principio, **no depende jerárquicamente sino de sí misma**. **No obstante**, en coherencia con el **imprescindible alineamiento estratégico**, sobre el que se hablará más adelante, **la organización tiene una presencia y peso muy importantes** en la creación, el desarrollo y éxito de los grupos de trabajo colaborativo. De hecho, la persona **responsable de la Unidad Directiva** más vinculada (puede haber más de una) a la CoP solicitada, es parte fundamental del proceso de valoración, pertinencia y, finalmente, apoyo y autorización o no de la misma.

I.I.3. ¿Cómo surge la iniciativa y cómo ha ido evolucionando?

¿Cuándo surge y quién fue el precursor?

En el año 2005 se empieza a cocer algo nuevo en el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya. El entonces responsable de Gestión del Conocimiento de la Administración Pública catalana, Jesús Martínez Marín, con contenidos y funciones en ese momento no muy definidas, quiso poner en marcha un **programa de gestión del conocimiento que no colisionase con las líneas tradicionales de formación que en ese momento funcionaban muy bien** y que, una vez implantado, tuviera continuidad y que “*toque cosas que no tocamos ya*”.



Se puede afirmar pues que Compartim no nace de una necesidad acuciante y expresa sino más bien de las **ganancias de una organización por continuar mejorando día a día** y de una creencia firme: “*Entre todos podemos ser mejores y ganar todos*”. Desde el principio, el **trabajo colaborativo** se situó en la base de todo el proceso.

A partir de determinadas intuiciones, Martínez, junto a un equipo muy pequeño entonces, reflexionaron sobre cómo trasladar la idea de la gestión del conocimiento a un entorno corporativo en la Administración Pública. En un contexto de *participación*, de la *web 2.0* (lo social) y *prosumidores* (consumidores y a la vez actores) en boga, unieron la gestión del conocimiento (lo que sabemos, lo que tenemos) con la idea de ser protagonista y como resultado de esta reflexión aparecieron como novedad las **Comunidades de Práctica (CoP)**. Éstas eran el entorno más visual, fácil y modula-

ble de empezar a hacer gestión del conocimiento pero de manera muy práctica. Como se interroga el propio informante: “¿Quién podía decir que no en aquel momento para generar ideas o proponer cambios en su entorno de trabajo?”.

Para esta tarea, contaron con personas expertas que les aconsejaron sobre cómo introducir estos elementos en **ámbitos profesionales de la organización que estaban maduros**. A partir de 2005, centrados en un aspecto muy concreto (y práctico) como las CoP, el aprendizaje colaborativo fue creciendo con naturalidad. **La gente de la organización empezaba a ilusionarse** porque **creaba, compartía y transfería conocimiento enfocado a temas muy concretos** que eran **relevantes para la organización**.

Durante el desarrollo de esta estrategia de gestión del conocimiento, de su contenido y de las herramientas que lo harían posible, se impusieron dos importantes aprendizajes: la necesidad de **empezar por un prototipo** en un entorno controlado y la de **conectar la propuesta con la estrategia de la organización**. A partir de ahí, con mucho **cuidado, insistencia**, a veces, **arduas negociaciones** y, siempre, **grandes dosis de paciencia** se fue generalizando a otros ámbitos de esta Administración.

¿Para qué, con qué objeto?

Como se ha señalado y se explica más adelante, el éxito de este Programa pasa necesariamente por encontrar el **equilibrio** entre **“lo que le es útil a los miembros participantes (y al colectivo global profesional) y lo que está alineado con los objetivos es-**

tratégicos de la organización” (Martínez, 2013)². Especialmente, en lo que se refiere a las estrategias y departamentos relacionados con la Calidad, la Formación y los Recursos Humanos.

A partir de esta premisa, los **objetivos del Programa**, sin que aparezcan explícitos en ninguna de las fuentes consultadas pero deducibles de su propia descripción, podrían concretarse en:

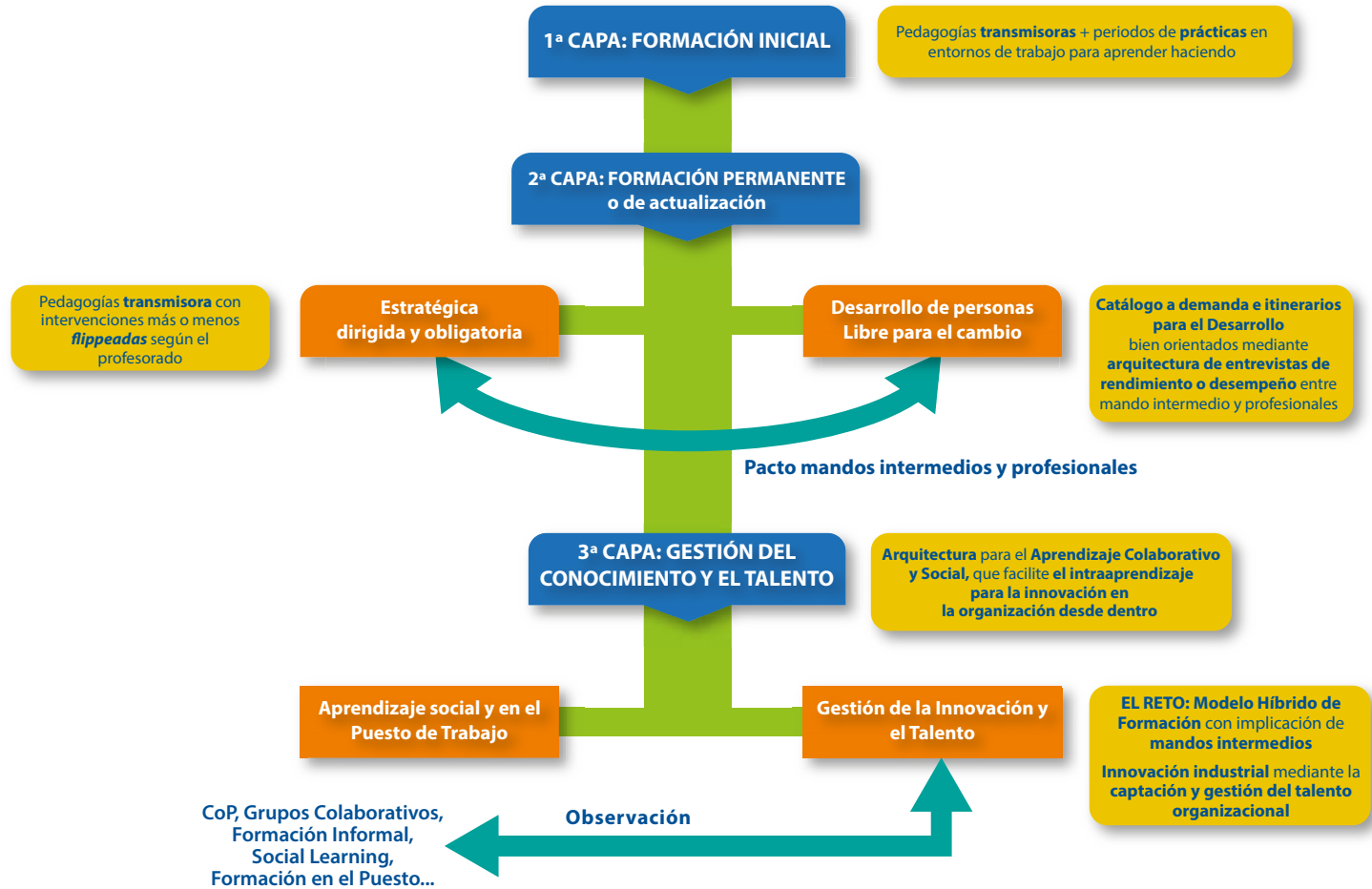
- **Aprovechar el talento colectivo de la propia organización**, empoderándola para su autoaprendizaje y mejora continua.
- **Mejorar la práctica profesional cotidiana**, pudiendo disponer de la información y del conocimiento que necesitan los profesionales en su lugar de trabajo, aprovechando la experiencia de las y los compañeros.

¿Cómo ha evolucionado y hacia dónde se dirige?

Desde sus primeros pasos hasta 2017, hace más de una década, lo que se ha hecho es **explorar esta vía en diferentes colectivos** con resultados muy diversos. Algunas experiencias se han quedado en un elemento básico en su funcionamiento como CoP, en otras se ha evolucionado hacia otro tipo de estructuras y en otros, directamente, no ha funcionado. Esto denota que estamos antes un enfoque móvil, flexible y adaptativo de la formación.

2 Martínez Marín, J. y Col. (2012). *Trabaja diferente. Redes corporativas y comunidades profesionales*. Generalitat de Catalunya. Departamento de Justicia. Barcelona.

MODELO HÍBRIDO DE FORMACIÓN Y PEDAGOGÍAS ASOCIADAS



Fuente: Elaboración propia

De modo general y retrospectivamente, Martínez, analiza la evolución de este Programa como un modelo que ha promovido entornos de aprendizaje colaborativo pero a la vez asumiendo importantes cotas de impulso y mejora de la formación tradicional hasta alcanzar un **sistema híbrido** donde ambos enfoques están conjugados, desde una orientación global que da sentido a cada parte del mismo, pero también desde un **enfoque crítico y revisionista** que permita la mejora continua del quehacer formativo.

La reflexión del informante, con el paso del tiempo, es que ante el gran volumen y diversidad de personas a las que la Administración ha de dar una respuesta formativa, actualmente, las **CoP y otras formas de gestión del conocimiento llegan sólo a una parte** de éstas, en un entorno que presentan unas condiciones determinadas pero ¿qué pasa con el resto del potencial alumnado de entornos en los que no se dan esas condiciones?

Para el caso de la Administración Pública, Martínez, propone la idoneidad de un **Modelo Híbrido de Formación** estructurado en **3 capas** con sus respectivas pedagogías específicas asociadas a las mismas, que podría resumirse en el esquema anterior.

Como se aprecia en la figura, en su **primera capa**, el modelo híbrido contempla el **mantenimiento de la formación tradicional**, pero encajada en determinados momentos y entornos, como la **Formación Inicial** del nuevo funcionariado, absolutamente necesaria y cuya realización está asegurada normativamente y muy definida cómo tiene que hacerse, sobre todo,

en los oficios. Sin olvidar que, según Martínez, en esta primera capa, no sólo es posible sino necesaria la **adaptación de esa formación tradicional a los nuevos requerimientos y oportunidades** que ofrece la organización.

La **segunda capa** del modelo la ocuparía la llamada **Formación Permanente o de Actualización**, basada en la *formación por competencias*, en la que hasta ahora se han realizado los mayores esfuerzos y en la que se evidencia una necesidad de transformación de la misma y también cierto margen de maniobra para su mejora. Incluso, en su vertiente más **estratégica u obligatoria**, conservando pedagogías transmisoras, que siguen siendo útiles para el aprendizaje de determinados contenidos, pueden *flippearse* los eventos formativos, en función de las competencias necesarias para ello por parte del profesorado.

Pero, sobre todo, puede y debe mejorarse su otra vertiente de **formación para el desarrollo** de las y los profesionales. En ésta, Martínez manifiesta la idea de mantener la idea de los *Catálogos Formativos* y los *Itinerarios Formativos* a demanda, pero mejorando sus aplicaciones, seguramente, basándolos en un **modelo ágil de gestión y evaluación de las competencias** que lo sustente, en el que el Instituto está trabajando actualmente junto a diferentes Consejerías, cuya columna vertebral sean los **mandos intermedios** y orientando a las y los profesionales adecuadamente mediante una **arquitectura de entrevistas de desempeño y pactos** entre **profesionales y sus superiores jerárquicos** que mantengan a ambas partes satisfechas sus expectativas y alineadas sus motivaciones de aprendizaje y desarrollo personal y organizacional, respectivamente:

“ Si queremos que la formación sea efectiva y la oferta de mejora en el puesto de trabajo sea real, hay que articular una estructura ágil de entrevistas de directivos y directivas con las personas, a nivel de toda la organización: subdirecciones, jefaturas de servicio, jefaturas de área, Unidad Directivas, etc. ¿Necesitamos definir un marco de competencias para que las entrevistas de desarrollo, retroalimentación o desempeño estén basadas en lo que se le pide a la persona qué tiene que hacer? Puede ser, pero ha de ser también un sistema ágil... No tiene sentido formar por competencias si no tenemos un sistema de gestión por competencias bien definido y si no hay pacto sobre qué vas a hacer, qué se espera de ti... porque, al final, se termina tirando de Catálogo (sin un rumbo claro de hacia dónde se quiere ir y para qué) ”.

En opinión del informante, es fundamental **implicar a las y los jefes en los procesos formativos**, recuperando el nivel de acuerdo entre funcionariado técnico y sus superiores jerárquicos en el ámbito de la formación, entendida como un servicio para el desarrollo profesional y la mejora de la organización. En esta segunda capa, en concreto, se trata de vincular la persona que pide formación a un pacto con la o el jefe inmediato, por ejemplo, formarse en la estrategia (obligatoria) a cambio de participar en

entrevistas de desempeño (o de evaluación del rendimiento) que le oriente para su desarrollo profesional.

Pero, llegados a este punto, la amplitud, diversidad y nuevo contexto de la Administración Pública exige que la formación de corte más tradicional, inicial y permanente, se complementen necesariamente con **nuevas metodologías y espacios formativos**.

Por ello, el modelo híbrido de formación propuesto por Martínez y en cuya dirección trabaja el Programa Compartim, contempla una **tercera capa**, vinculada a la **Gestión del Conocimiento y el Talento de la Organización**, definido por Martínez como “Formación del funcionariado, a partir de su conocimiento en interacción continua y permanente con otros, en espacios habilitados para ello por la organización, para posibilitar esa transferencia de conocimiento entre ellos y a la propia organización”.

En este marco formativo, el **aprendizaje social e informal**, entre otras propuestas, representarían el presente de las metodologías innovadoras de formación, objeto principal de este Libro Blanco. Estas fórmulas colaborativas, se realizan en Compartim de manera más o menos “ortodoxas” en función de su grado de apertura, flexibilidad o dirección y presencia por parte de la organización, como resultado de la **necesaria adaptación** a los requerimientos, posibilidades y necesidad de alineamiento estratégico **al entorno de la Administración Pública**.

La tendencia es ampliar estas fórmulas de aprendizaje en las que las personas pueden vincularse, a través de un abanico amplio de posibilidades como: conversaciones, grupos de trabajo colaborativo, comunidades de práctica o redes colaborativas (como Ágora



Fuente: <https://jesusmartinezmarin.org/>

en Red Profesional), siempre con un límite que no sea excesivo respecto a la también necesaria formación más tradicional y otras fórmulas como la **formación en el puesto de trabajo**, un tipo de formación informal, que ahora supone un 10% en la organización y cuyo porcentaje, según el informante, habría que invertir hasta convertirlo en el 70% en detrimento de la primera.

Martínez señala la **Action Learning** como la forma previsible de ordenar este nuevo modelo de formación en el puesto de trabajo. Se trata de **trabajar por proyectos** para, aprender de manera natural, donde trabajo y formación constituyen un único todo, en base **al modelo de las 4 "P": Pairs (compañeros); Project (proyectos); Passion (pasión); y Ple (sin estrés).**

A partir de la observación y el aprendizaje de las mencionadas metodologías, **el reto inminente** comienza a ser ya, como una nueva vertiente de esta tercera capa, la convivencia del conjunto de metodologías configurando una **arquitectura para la gestión del talento y la innovación industrial de la organización**. Una arquitectura de formación que dé respuestas adecuadas a las necesidades estratégicas de la organización y también a las de las y los *intraemprendedores*, contemplando el **reconocimiento e impulso de la autonomía y capacidad autodidacta del funcionariado** para crear su **propio entorno de aprendizaje (PLE) dentro y también fuera de la organización, orientado y pactado** con las y los jefes inmediatos y **certificado** por la propia organización.

Esto no sólo aliviaría a la organización del peso total de la formación en el desarrollo profesional del funcionariado sino que, sobre todo, enriquecería los procesos formativos, previa concreción de los requerimientos necesarios para ello, e implicaría que los centros de formación tuvieran dos unidades: una de **acreditación** y otra de **apoyo al aprendizaje**, para que el alumnado más desorientado sea capaz de establecer su propio PLE y desarrollarlo.

Este planteamiento, reformula la formación tradicional conectándola con la formación abierta y la autonomía del alumnado. Si esto se hace de **forma sistemática e integrada en la organización**, se obtienen organizaciones innovadoras, más allá de propuestas participativas puntuales y *ad hoc* para temas muy concretos que, en opinión de Martínez: “No se sustentan, no son aportaciones orgánicas, no es sistémico, no cambian la estructura de la organización” y, muchas veces, son contraproducentes porque frustran expectativas de cambio en las personas participantes o prosumidoras.

“Trabajemos más desde la cocina (propia organización) para establecer ese tipo de ecosistemas en las que las personas, libremente, se puedan adscribir a grupos de trabajo, si ese es su interés y, a partir de ahí, (esos grupos) son como fábricas de innovación, sin tener que recurrir a precipitados «procesos participativos de mejora», más idóneos como momentos previos pero poco válidos como generadores de innovación organizacional y que escapan al propio control y capacidad de acción de la organización que los promueve”.

Martínez señala la importancia para el desarrollo de la organización de los **Programas de detección de talentos a través de los cuales se** identifican a personas *intraempreendedoras*, se las forma y “se las deja que vuelen” y/o se las ubica en sitios estratégicos. Pero apunta también “¿Qué mejor captación de talentos que observar estos grupos (colaborativos, CoP, redes...) y qué propuestas están haciendo? Ahí está generándose el talento”.

Según Martínez, se ha observado una relación directa entre pertenencia a grupos de aprendizaje-trabajo colaborativo y promoción, posicionándose estos participantes, con el tiempo, como grandes expertos y expertas en temas concretos. Los resultados del estudio de este fenómeno podrían suponer una importante motivación para a participar en ellos.

¿Cuál es su actual nivel de implantación en la organización?

Qué duda cabe de que el Programa Compartim se ha convertido en **un modelo de trabajo y aprendizaje colaborativo referente** para muchas Administraciones Públicas españolas y más allá de nuestras fronteras. Después de una década se puede decir que el **modelo está totalmente implantado**, como lo demuestran los resultados cuantitativos que se presentan más adelante: número de CoP y Grupos de Trabajo Colaborativo, productos resultantes, publicaciones, etc.

Y un dato más que significativo, según Martínez, en la actualidad, **el 30% de la formación en la Administración de Justicia, están constituidas por propuesta formativas de**

índole más colaborativa o social en detrimento de una parte de formación más tradicional cuyo porcentaje se consideraba excesivo. Si bien, como se ha explicado en el apartado anterior, persiste el **diálogo enriquecedor** entre **experiencia y convicción y nuevos valores**, entre **formación general e innovación**. Actualmente, Compartim mira ya hacia una nueva etapa centrada, en los retos que presentaremos más adelante y que podrían marcar las tendencias para formación corporativa de los próximos años.

A pesar de estos datos, cabe señalar que, actualmente, **sólo profesionales y entornos muy concretos de la organización participan de este tipo de propuestas**, pero como el propio Martínez cuestiona “¿Qué pasa con el resto de profesionales y entornos que no presentan determinadas condiciones propicias al cambio?”. Como se verá más adelante, el principal reto de Compartim es precisamente generalizar o acercar estas metodologías al conjunto de la organización.

I.1.4. ¿Quiénes participan, cómo y por qué?

¿A quién se dirige?

A **todo el Departamento de Justicia**, a través de los **diferentes colectivos profesionales**, organizados en las llamadas **Comunidades de Práctica (CoP)**, cuyos miembros pueden proponer un tema que les compete para mejorar o buscar soluciones mediante el conocimiento compartido.

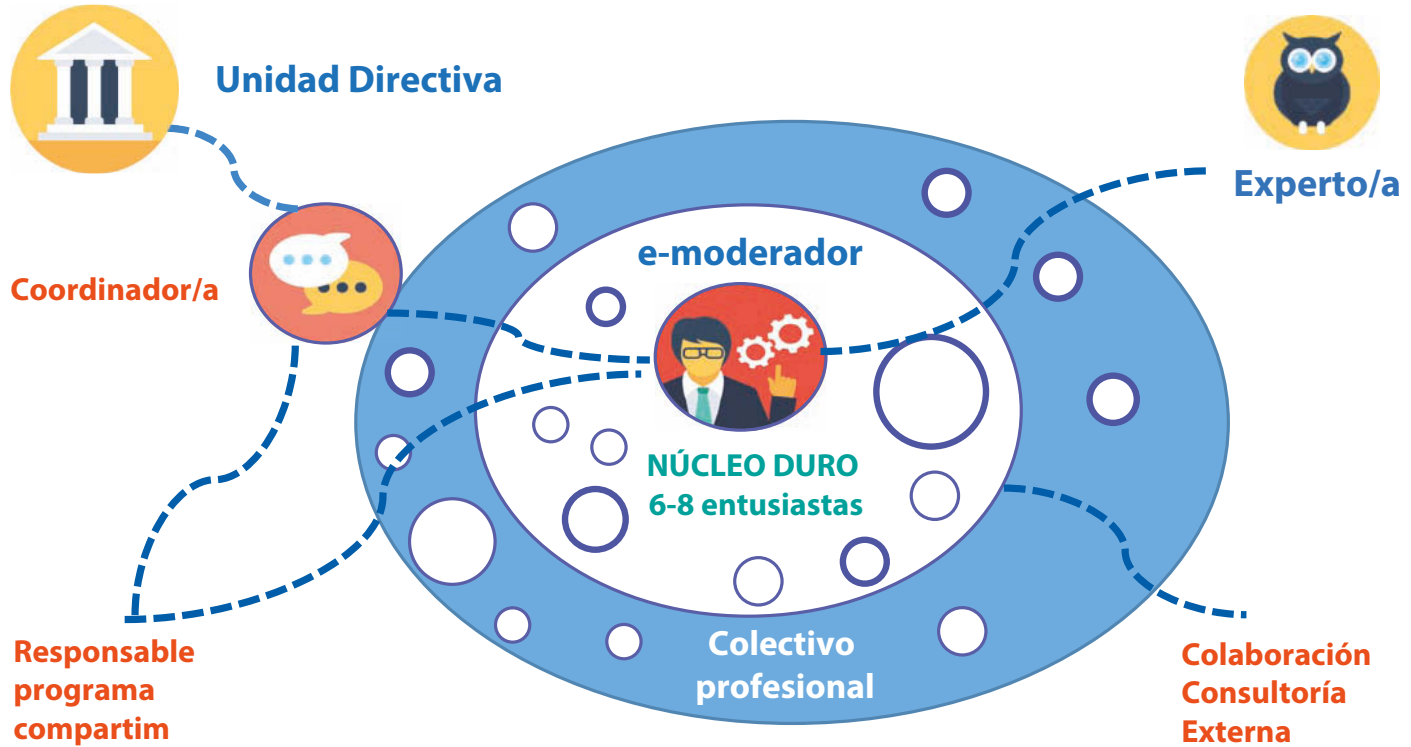
¿Quiénes son los principales protagonistas?

El elemento central del Programa Compartim radica en la importancia de **las personas** y más allá de ellas, de **la colectividad organizada**. Entender quiénes participan y cómo interactúan es fundamental para comprender este sistema.

Una vez autorizada la constitución de la CoP, se crea el que será el **núcleo duro** de la CoP, conformado por **entre 6 y 8 personas** (aunque hay CoPs de hasta 25 miembros) que ellos llaman “**entusiastas**”. Personas **motivadas, implicadas y comprometidas con su trabajo y proclives al cambio y la innovación de la organización, aportando nuevas perspectivas y soluciones**. Este núcleo está liderado por uno de sus miembros que actúa como **persona moderadora (e-moderador)**, en quien recae el mayor peso de la construcción de conocimientos y responsable de mantener viva la interacción. A su vez, este núcleo duro representa a un **colectivo profesional** más amplio al que pertenece, del que se nutre y para el que trabaja y cuyos miembros siguen con mayor o menor intensidad el trabajo del mismo.

Por su parte, la Unidad Directiva relacionada asignará una **persona coordinadora** quien, mediante reuniones periódicas con la figura del e-moderador, “*señala los espacios (temas de trabajo) más útiles para la organización*”. Su principal rol es servir de enlace entre la CoP y las Unidades Directivas de la organización en lo que nuestro informante llama una “**labor fina de coordinación**” que previene, anticipa y, muchas veces, evita posibles problemas en el futuro.

ESPIRAL DE PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO



Fuente: Elaboración propia

En coherencia con lo mencionado en el epígrafe anterior, Martínez recuerda que la arquitectura de aprendizaje colaborativo para la gestión del conocimiento ha de estar **sustentada siempre en la cadena de mandos** de las Unidades Directivas quienes establecen dentro de su plan de trabajo el fomento, el apoyo a personas y a equipos.

“Cada organización debe acordar su propia estructura que lidere este proceso, implicando en ella a los perfiles que considere relevantes y relacionados con lo que se quiere conseguir, cómo se quiere hacer (por ejemplo, al margen o imbricado al desarrollo de personas), etc.: jefatura de servicio, responsable de gestión del conocimiento, subdirectores de área, dirección... En cualquier caso, estos procesos son un continuo en el que hay que trabajar con proyectos entrelazados. Cuestión a tener en cuenta a la hora de conformar la citada estructura”.

Por último, cabe mencionar que, puntualmente, el grupo suele invitar a una **persona experta**, procedente de la universidad o de otras organizaciones vinculadas al área de del ámbito del trabajo, para resolver alguna duda técnica o metodológica concreta.

¿Qué les mueve a participar? ¿Cómo se consigue esa movilización?

Para que la participación sea posible es necesario que los **potenciales participantes** quieran poner parte de su tiempo y su conocimiento para encontrar soluciones propias a sus actuales problemas de trabajo y que **sus superiores jerárquicos** permitan que aquellos dispongan del tiempo y los recursos necesarios para ello.

En el Programa Compartim consideran que existe una pulsión natural entre el individualismo y la colaboración y que, por ello, son **necesarios los incentivos concretos** que muevan a participar y colaborar. En esta línea, los principales **incentivos tangibles** que ofrecen a sus participantes son:

- El derecho de **certificación de horas de formación**, previa justificación documental, que no restan al número de horas que puede realizar el personal funcionario y son compatibles con el resto de formación que ofrece el **CEJFE (Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada)**.
- Además, el conocimiento y productos generados por el grupo, pueden ser objeto de **ponencias y publicaciones** promovidas por el CEJFE.

Además de estos, se ponen en valor **otros incentivos menos tangibles, pero igualmente motivadores**, dado el perfil del *grupo de entusiastas*, como la oportunidad de **aprender y estar en la vanguardia** de su labor profesional o el **apoyo mutuo** que el grupo ofrece a sus participantes. En opinión de Martínez, este tipo de motivaciones intrínsecas son más efectivas que las anteriores porque la mayoría de participantes las tienen cubiertas:

“Al final, la gente se mantiene en estos entornos por incentivos intrínsecos: me gusta, disfruto, soy protagonista, mi opinión se tiene en cuenta y veo que con ella vamos a cambiar y mejorar... éste es el fuego por el que se mantiene este tipo de aprendizajes”.



Proceso 1. Creación de la Comunidad de Práctica

En cuanto a la **implicación de la dirección y mandos intermedios** de la organización, Martínez señala que **la alta dirección suele “comprar” fácilmente estas ideas**, pero no siempre las integran en el circuito natural de la organización con lo que cuando llegan a los **mandos intermedios** supone para ellos una tarea extra no incluida en sus funciones cotidianas, que suma a su ya elevada carga de trabajo y que suele provocar su **resistencia a las nuevas propuestas**.

Partiendo de esta premisa, hay considerar que este tipo de modelo se adapta mejor a entornos más flexibles, con menos directrices rígidas acerca de cómo tienen que funcionar las cosas o bien en aquéllos que estando muy definidos se han **rediseñado desde la alta dirección** incluyéndolo como **parte de su estrategia**, creando un **“espacio” concreto para su realización** y dejando **cierto margen de maniobra** para el intraemprendizaje en ese nivel intermedio y en la base de la organización, lo cual facilita en gran medida la adhesión de las y los superiores jerárquicos en esta labor. Uno de los retos relacionados con la conformación de una organización dual más líquida.

1.1.5. ¿Cómo funciona en la práctica?

¿Cómo se crea el conocimiento?

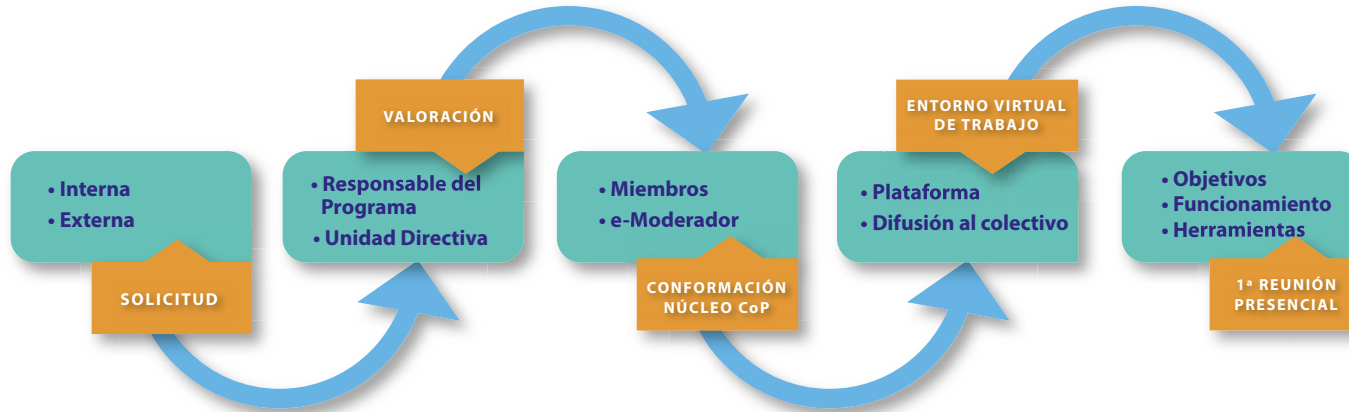
Aunque conviene recordar que la **CoP** no es la única vía de gestionar el conocimiento en una organización, se puede decir que en el caso Compartim sí es su principal elemento vertebrador, junto con los **Grupos de Trabajo Colaborativo** que funcionan de forma muy similar, aunque más estructurada y dirigida por parte de la organización. Para explicar su desarrollo, tomamos como referencia las explicaciones de Gallardo y Col. (2013)³ sobre **dos de los procesos más esenciales del trabajo colaborativo** en el caso que nos ocupa: Proceso 1. Creación de la Comunidad de Prácticas y Proceso 2. Producción de Conocimiento.

3 Gallardo V. y Colb. (2013). Capítulo 3 *Procesos i accions per crear i mantenir comunitats de pràctica* en el marco de la publicación “*Compartim, eines y procesos per al treball col·laboratiu*”. Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. Barcelona.

Como muestra el siguiente esquema, la creación de una CoP parte siempre de una **solicitud**, que puede ser **interna o externa** a la propia organización, mediante una **persona activadora** que **en respuesta a un problema o reto** percibido en su entorno de trabajo, envía un “formulario de demanda” al **responsable del Programa Compartim**. El CEJFE (en nuestro caso sería el Instituto) “llama a la puerta” de la **Unidad Directiva** relacionada con la propuesta, aunque a veces es la Unidad quien contacta con el CEJFE, y en el contexto del área de mejora detectada, le invita a iniciar alguno de estos procesos de aprendizaje colaborativo demandándole **una persona de la Unidad que se implique** en el mismo y avale que el trabajo va a tener una supervisión.

Se trata de buscar una persona interlocutora entre el CEJFE (en nuestro caso el Instituto) y la Unidad Directiva en cuestión. Como se ha mencionado, esta figura de **coordinación o padrinazgo** es el enlace entre la CoP o grupo de trabajo y la organización, quien se asegura el cumplimiento

PROCESO DE CREACIÓN DE LA CoP



Fuente: Elaboración propia

de lo normativo, el alineamiento estratégico con la organización y el nivel de cambios aceptable por ésta.

A partir de ahí, se inicia un proceso de **valoración de la CoP solicitada**: objetivos, pertinencia, alineación estratégica, etc., en el que participan tanto el **responsable del Programa** como la persona **responsable de la Unidad Directiva** más vinculada (puede haber más de una) a la CoP solicitada.

Una vez autorizada la CoP, por parte de ambas partes, se inicia un proceso fundamental de **detección y selección** de la persona que desempeñará el rol de **e-moderador**, quien a los quince días, aproximadamente, ya habrá conformado su equipo

de entusiastas junto a quienes constituirán el *núcleo duro*⁴ de la misma. Esta figura recibe un **incentivo económico** por su labor de convocatoria y dinamización del grupo y recogida, codificación y sistematización de las aportaciones trabajadas. Como se ha mencionado, tanto el logro del apoyo institucional como la configuración del grupo colaborativo, son dos factores claves para el éxito de la CoP.

⁴ Cabe señalar que este núcleo representa a un colectivo de profesionales más amplio con quienes compartirán sus productos durante una Jornada anual.

Paralelamente a la conformación del grupo, **se crea el espacio virtual** dentro de la infraestructura tecnológica adecuada en función del tipo de actividad de la CoP: foros de discusión, herramientas para compartir documentos, wikis, calendarios, encuestas...

Este primer proceso se da por finalizado con la **primera reunión presencial de la CoP**, en la que se presentan sus miembros, se explican los objetivos, así como el funcionamiento y las herramientas a disposición para ello, entre otras cuestiones.

Proceso 2. Producción de conocimiento

Una vez constituida la CoP o Grupo Colaborativo, el alma mater del Programa es su **forma de producir el conocimiento**. Obviamente, esto puede hacerse de muy diferentes maneras. En el siguiente diagrama de flujos se presentan cómo lo hace Compartim.

Así mismo, desde el principio, se les señalan los **tiempos** y se les da un **plan de trabajo**, previamente consensuado entre el CEJFE y la Unidad Directiva, y se pone a disposición del grupo las **diferentes alternativas metodológicas e instrumentales** para trabajar de manera presencial o en línea, a través de la **plataforma e-catalunya**.

En una primera reunión presencial, se concretan los temas, los roles, la manera de funcionar, etc. Así mismo, se les dice que



sobre mayo o junio se hará un seguimiento del trabajo que lleva hecho y se establecerá el formato escrito o electrónico de la publicación del producto resultante, según el nivel y alcance del mismo en la organización.

A partir de esta primera sesión presencial, se producen diferentes interacciones, en línea y presenciales, según lo considere conveniente la CoP, en las que se van trabajando los contenidos y realizando aportaciones dirigidas a elaborar un producto resultante concreto, cuya versión definitiva, validada por la organización, se difundirá posteriormente entre todos los estamentos de la misma.

A modo de síntesis del proceso, cabe señalar las siguientes **cuestiones metodológicas y tácticas**:

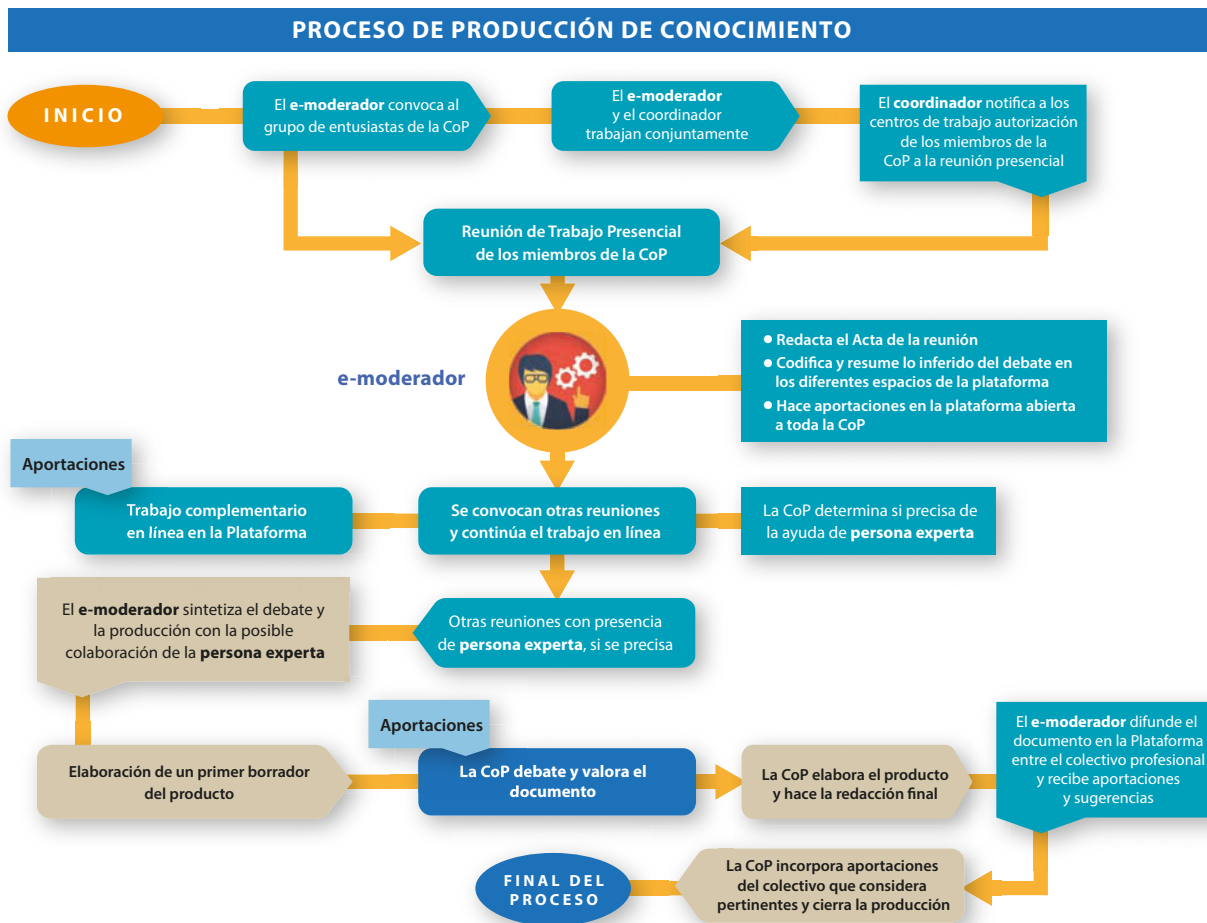
1. El **trabajo previo conjunto** entre las figuras de **e-moderador y coordinador**, quien, como se ha mencionado, representa el interés estratégico de la organización.
2. La combinación del **trabajo presencial** en distintos momentos, imprescindible para tejer lazos emocionales e identitarios y extraer poderosas aportaciones, **complementado**, casi siempre, **con el trabajo en línea**, que permite la apertura al colectivo profesional y la comunicación permanente y ubicua, de forma sincrónica y asincrónica.
3. El papel fundamental de la figura del **e-moderador** no sólo para **dinamizar y mantener viva la CoP** sino para **gestionar la información** recogida (recoger, codificar, sistematizar, explicitar las conclusiones, etc.) **y realizar aportaciones**.
4. Utilización de **diferentes estrategias y herramientas para el trabajo colaborativo**: foros, wikis, blogs...
5. Posible participación puntual y a demanda, de una **persona experta** que aportará **neutralidad, rigor, riqueza y relevancia** al trabajo cotidiano de la CoP. Y también del **resto del colectivo profesional** quien puede **realizar sus aportaciones** a los productos elaborados.
6. El trabajo se inicia en enero y tienen hasta noviembre, es decir **casi un año**, para trabajar su tema, elaborar su producto y presentarlo en las **Jornadas anuales**.
7. Una vez validado por la coordinación el producto elaborado, se compartirá con el resto del colectivo profesional quienes podrán hacer aportaciones al mismo. El producto definitivo validado **se difunde por diferentes canales**, especialmente, en la Jornada que se realiza anualmente con tal motivo, como paso estratégico para su posterior **implantación en la organización**.

Preguntado sobre la **idoneidad** de crear un **Grupo de Trabajo Colaborativo** para el diseño e implantación de un modelo de **innovación metodológica en el Instituto**, Martínez aconseja:

*“La creación natural de un **Grupo de Trabajo Colaborativo (GTC) interno**, conformado por **entre 6 y 8 personas**⁵ con mayor responsabilidad en la aceleración de los procesos de transformación de la formación, pero **hibridado con conocimiento externo**. El grupo ha de estar conformado por **personas alineadas, entusiastas del tema y que culturalmente lo ven**, en el que tras un cierto consenso **estén las personas que deben estar** y, a partir de aquí, **establecer parámetros con ayuda externa y de apoyo logístico**”.*

A partir de este grupo, cuando se tengan elementos de asentamiento del mismo y productos concretos con entidad suficiente, aunque no cerrados del todo, hay que diseñar cómo se transfiere lo producido al resto de la organización y cómo llevar a cabo un proceso de participación más amplio para recibir feedback y propuestas: “...porque la participación no es obvia, hay que planificarla para que sea real y eficaz”.

5 Que aportan suficiente diversidad de puntos de vista, pero no excesivamente amplio que dificulte el tema.



Fuente: Elaboración propia a partir de Gallardo V. y Col. (2013)⁶

6 Op. cit.

¿Qué herramientas utilizan?

Cuando se habla de procesos, es casi inevitable hablar inmediatamente después de tecnología, es decir, de las herramientas que los hacen posible. Además de apoyo metodológico y plantillas para desarrollar eficazmente el trabajo presencial, disponible en la bibliografía referenciada con relación al caso que nos ocupa, en el documento “*Compartim. Eines y Processos per el treball col.laboratiu*”⁷ se presenta una explicación detallada de un amplio repertorio de **33 herramientas** al servicio del **trabajo colaborativo en línea**.

De ellas, cabe señalar la plataforma tecnológica **e-catalunya** (<https://ecatalunya.gencat.cat/portal/index.jsp>), que incorpora diferentes herramientas colaborativas como, entre otras:

- Blogs corporativos.
- Foros virtuales.
- Wikis para la creación conjunta de documentos.
- Repositorio de conocimiento (**Intranet**), un espacio digital donde las CoP pueden publicar sus productos.

En opinión de Martínez, esta plataforma es **actualmente muy básica**, ya que no ha evolucionado desde su diseño en comparación con las respuestas que dan otras plataformas como *OneDrive* o *SharePoint*, entre otras. Cuando esto ocurre y la gente tiene ganas de sacar adelante su proyecto, se tira de otros recursos más convencionales, como el e-mail o de la presencialidad de la que, a veces, se abusa:

⁷ Disponible en <http://bit.ly/2kwCnln>

“La tecnología, si funciona y está bien, es una palanca pero no te da nada que no hayas puesto tú (las personas) previamente... la gasolina, la energía (del proceso) viene de la **necesidad de juntos contribuir a la mejora** y lo otro son ayudas: tecnología fácil, un incentivo al e-moderador, una presencia amable del centro, etc. Pero eso son ayudas externas... lo realmente importante es la energía que pone la gente para resolver cosas juntos... Ningún entorno de trabajo colaborativo, gestión de conocimiento o comunidad de práctica saldrá si no encontramos un elemento disparador que es la **necesidad de hacer cosas juntos para mejorar lo que hacemos**”.

Dicho esto, aunque parezca una aparente contradicción con esta idea, durante su intervención en la última Jornada Compartim, celebrada recientemente, Jesús Martínez señalaba la **relevancia de la tecnología** en el éxito del trabajo colaborativo, sin que ello signifique el protagonismo que debe recaer en las personas. Y reivindicaba, consecuentemente, la **falta de inversión**, por parte de las Administraciones Públicas, en la mejora de esta tecnología y en la capacitación y dinamización de las potenciales personas usuarias en materia de competencias digitales. En esta misma idea insistía con rotundidad durante la entrevista:

“La Administración debe hacer una apuesta fuerte por reinvertir en tecnología porque hoy en día ésta es el gran acelerador de cualquier propuesta que se haga... te hace ser más eficiente en un mundo acelerado”.

A partir de los recursos disponibles, **cada CoP realiza su propia “caja de herramientas”** seleccionando aquéllas que mejor responden a sus requerimientos y posibilidades de uso en cada momento, incluyendo sus competencias digitales de sus miembros. Si bien, el Programa cuenta con una caja de herramientas común a disposición de las diferentes CoP que lo integran.

1.1.6. ¿Qué se ha conseguido hasta ahora con el Programa Compartim?

¿Qué resultados tangibles se han obtenido?

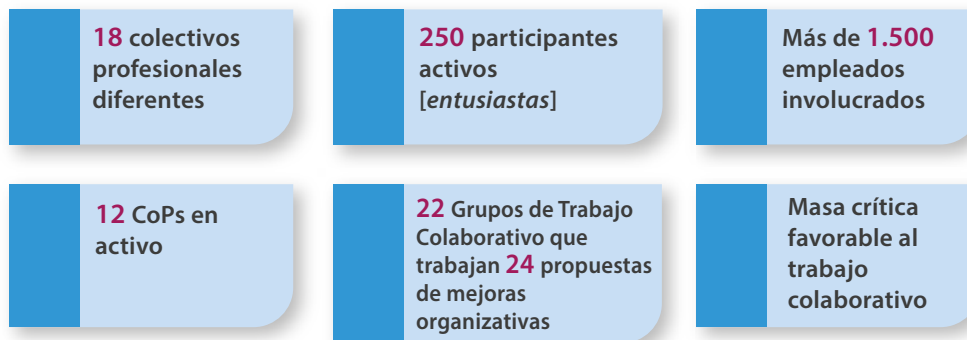
Según se recoge en la documentación consultada, no fue hasta **tres años después de iniciar el camino**, en 2008, cuando empezaron a verse los principales resultados.

Siguiendo a Gallardo y Col. (2013)⁸, en Compartim se consideran *productos de conocimiento* **cualquier recurso que sirva para resolver un problema o proporcione guía de trabajo en la or-**

ganización: una *lista*, un *esquema de trabajo*, cualquier *esquema conceptual*, un nuevo *proceso*, una *publicación*, etc. En estos términos, en el apartado Producción de conocimiento de la web del Programa se presentan un total de **144 productos resultantes**⁹, realizados en el periodo 2007-2014.

La utilidad de estos productos resultantes se mide en términos de **mejora del servicio**, como resultado de la transferencia de lo aprendido o implantación de lo producido en el desempeño profesional y del **impacto que esto genera en la organización**. Si bien, **no hemos encontrado datos concretos** con relación a ninguno de estos dos aspectos (mediciones de transferencia e impacto), nos parece importante significar algunas reflexiones al respecto.

Además de estos productos, según la última publicación encontrada¹⁰, cabe señalar el **panorama actual del Programa**, que puede considerarse **resultado de todo un proceso** desarrollado hasta el momento:



9 *Productes de coneixement de les comunitats de pràctica del Programa Compartim*. Disponible en <http://bit.ly/2k4taQ3>

10 <https://jesusmartinezmarin.org/2016/04/24/el-programa-compartim-en-la-vanguardia/>

8 *Op. cit.*

Con relación a las CoP o **Grupos Colaborativos que se mantienen activos**, Martínez manifiesta: “Las CoP (o Grupos Colaborativos) que se mantienen son las que hacen aportaciones sustantivas medidas en términos de innovación, innovación e innovación y/o mejora, mejora, mejora”.

¿Cómo se han transferido estos resultados al desempeño profesional?

Como explica Martínez, la parte final del proceso, que da sentido al mismo, trata de “maximizar y rentabilizar el conocimiento (o productos) elaborado por el grupo”, **difundiéndolo** primero al **colectivo profesional** luego al **resto de la organización y fuera de ella**. Para ello, se utilizan dos sistemas, uno presencial (**Jornadas de Buenas Prácticas**, anuales) y otro a través de Internet (**Boletines electrónicos**, más o menos cuatrimestrales).

Especialmente relevantes nos parecen las Jornadas presenciales en las que, además de las aportaciones de una **persona experta** en la materia tratada, en la parte final se activa de nuevo el proceso mediante un **taller de propuestas de nuevos temas** a desarrollar que serán **debatidas en grupo** y, posteriormente, **enviadas a los mandos intermedios** para su validación, autorización y aplicación al puesto de trabajo correspondiente.

Además de estas dos vías, se utilizan también la **intranet** para divulgar los productos consolidados entre la organización y la **página web** para su difusión entre el público en general.

¿Qué impacto han tenido sobre la mejora de la organización?

A falta de datos tangibles respecto impacto producido la implantación de los productos elaborados sobre la mejora del desempeño profesional y los servicios prestados, nos parece interesante señalar también las que, a juicio de Martínez, son algunas de las **principales aportaciones de las CoP a la organización**, sin referirse concretamente a ninguno de los productos concretos resultantes:

- Conocimiento aplicado que resuelve problemas.
- Transversalidad y desburocratización.
- Liberalización y aprovechamiento de la innovación y el talento colectivo.
- Soluciones abajo-arriba: imaginativas, novedosas y muy prácticas para la mejora del servicio.
- Nuevas pedagogías y metodologías para gestionar el conocimiento.
- Motivación y empoderamiento: entornos laborales más felices, comprometidos y eficientes.

1.1.7. ¿Cómo se evalúa el Programa?

¿Qué métricas se usan: metodología, técnicas, indicadores...?

Como se ha comentado, en la literatura consultada se manifiesta que los entornos colaborativos de los que venimos hablando,

actualmente todavía no cuentan con “buenos elementos técnicos para acreditar suficientemente su eficiencia” (Martínez, 2016)¹¹. Según el autor, **el retorno de la inversión (ROI) es aún un gran desconocido**.

No obstante, en la citada publicación, se mencionan la existencia de **tres tipos de indicadores** específicos del Programa Compartim:

- **Indicadores de actividad:** Se mide el nivel de participación de los miembros.
- **Indicadores de producción:** Cuentan los productos elaborados y el número de consultas de los mismos por parte del colectivo al que se dirigen.
- **Indicadores de Impacto:** Cómo se aplican estos productos, dónde y para qué.

En las fuentes consultadas hemos encontrado información relacionada con los dos primeros indicadores, aunque **sólo de carácter cuantitativo**. Pero **ningún dato concreto o evidencias comprobables respecto a la transferencia de los aprendizajes e implantación de los productos** elaborados en la tarea diaria ni el impacto que esto produce sobre la mejora de la organización, como así lo corrobora Martínez durante la entrevista:

“Tenemos muy desarrollada la evaluación de procesos y la de producción respecto a la medición de lo que se ha hecho. Pero la evaluación de la transferencia no la han desarrollado aún. Ahora tienen un protocolo casi a medida de cada producto para preguntarle a cada uno de ellos cómo ha mejorado la organización, pero no está estructurado ni sistematizado”.

De lo que se deduce que la **revisión y desarrollo de las métricas** (metodología, técnicas, indicadores, etc.) utilizadas en el Programa es **uno de los retos actuales** del mismo.

I.1.8. ¿Qué lecciones han aprendido que puedan servir a otras Administraciones?

¿Cuáles son sus principales factores de éxito?

De las enseñanzas acumuladas durante ya más de una década del Programa, de las distintas fuentes consultadas al respecto, podemos extraer las siguientes **8 variables de éxito**:

11 Op. cit.

1

Apoyo institucional de la **dirección** y sensibilización e implicación de los **mandos intermedios**.

2

Utilidad del tema de trabajo. Necesidad de resolver un **problema/reto real e importante** para la organización y **alineado con su estrategia**.

3

Orientación a la elaboración de **productos concretos** y de **rápida aplicación**, con **plazos y fecha** de entrega final.

4

Existencia de un Plan de trabajo flexible: encargos, herramientas, roles bien definidos, espacios, evaluaciones...

5

Presencia de las figuras de **moderador**, que mantenga saludable al grupo y **coordinador**, que actúe de puente entre la CoP y la organización.

6

Combinación del **trabajo presencial y en línea**, acompañadas de las **herramientas** necesarias a demanda, accesibles y de fácil manejo.

7

Política de **incentivos y reconocimientos**.

Además de estos factores, se considera imprescindible el fomento transversal de una **cultura de la innovación y la colaboración** en la organización, capaz de albergar un **grupo de entusiastas y un liderazgo fuerte** en quien sustentar el trabajo colaborativo. Poco a poco, el Departamento de Justicia, ha ido creando un **entorno de confianza, horizontalidad, flexibilidad y transparencia** que propicia el surgimiento de nuevas propuestas y el eficaz desarrollo de las mismas.

Así mismo, el grupo colaborativo debe contar con el **apoyo puntual que facilite su tarea**: alfabetización digital, participación persona experta, etc. Y, por último, aunque fundamental, una eficaz planificación de la **comunicación y difusión de los resultados**.

¿Qué obstáculos han encontrado y qué medidas adoptaron? ¿Con qué oportunidades cuenta la Administración para estas iniciativas?

A buen seguro, no han sido las dificultades que llevan a Martínez (2016)¹² a afirmar que **“las organizaciones públicas no están diseñadas para la colaboración”**. Entre esos **obstáculos** cabe mencionar los siguientes, junto a las **soluciones adoptadas**, en las diferentes etapas evolutivas de la CoP¹³:

12 *Op. cit.*

13 Martínez, J. et Cols. (2015). *10 Anys de Programa Compartim 2005-2015*. Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia.

ETAPAS INICIALES

Obstáculos detectados	Soluciones adoptadas
<ul style="list-style-type: none">• Falta de motivación del colectivo.• Agendas sobrecargadas con priorización del trabajo cotidiano.• Falta de incentivos y reconocimiento.• Desconfianza mutua entre CoP y superiores jerárquicos.• Dificultad en el uso de nuevas herramientas. Brecha digital.	<ul style="list-style-type: none">• Avanzar sin negociar.• Negociar para avanzar.• Tolerancia y flexibilidad sin cortocircuitar.• Utilizar las herramientas más conocidas y fáciles: e-mail, Office, Google, Facebook.

ETAPA DE DESARROLLO

Obstáculos detectados	Soluciones adoptadas
<ul style="list-style-type: none">• Estructuras organizativas rígidas y muy jerarquizadas.• Tareas operativas muy especializadas y rutinarias.• Escasa transversalidad, espacios acotados y, en estos, trabajo muy dividido.• Procesos muy estandarizados.• Escasa cultura de compartir y desarrollar el conocimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación y empatía para entender los distintos visiones y necesidades.• Negociación. Concentrarse en los intereses compartidos y no en el poder: ganar-ganar.• Política: movilizar a la gente, buscar aliados, “aislar” a los “enemigos”, lograr compromisos, mano izquierda pero cintura ancha.• Estrategia: ir ganando “batallas”, haciendo camino poco a poco, maximizar los recursos disponibles.

Junto a estos obstáculos, Martínez señala también las siguientes **oportunidades**:

- **Masa crítica favorable y mayor sensibilización del entorno** respecto al trabajo colaborativo.
- **Alta conectividad** gracias a Internet y extensión de las TIC.
- La **crisis económica** exige nuevas formas de intervención para la gestión más eficiente.
- Numerosas y diversas **experiencias previas** de éxito (y también de no logro) en las organizaciones, de las que poder aprender.

¿Cuáles son sus actuales y próximos retos del Programa?

Por concluir el estudio de este caso, de las diferentes fuentes consultadas, se pueden extraer los siguientes **tres principales retos** para cuyo logro el Programa Compartim ya está trabajando:

1. Lograr espacios de gestión del conocimiento en el conjunto de la organización.

Se trata de trascender a las CoP, tal como están ahora ya que éstas no son, como les aseguraron algunos consultores al inicio, una mancha de aceite que se extiende rápidamente al resto de la organización.

“(El aprendizaje colaborativo) No está llegando a toda la organización... hay grandes espacios fuera de la gestión del conocimiento. El mejor modelo: un modelo híbrido. Un modelo integrador de formación de los 3 modelos que conviven (tradicional, por competencias y social/situado) y su correspondiente sistema de diagnóstico de necesidades integrado”.

La realidad es que, a pesar de la insistencia del Programa, el aprendizaje colaborativo no se extiende a toda la organización, tan sólo se ha conseguido, hasta el momento, un 15% de participación de la organización. Por eso, su reto actual más importante es ser capaces de **crear en cada Unidad Directiva espacios de aprendizaje** donde convivan esos diferentes modalidades que den consistencia al citado **modelo híbrido de formación** en el que cada persona encuentre su o sus **espacios propios de aprendizaje** más acordes con sus posibilidades, motivaciones e inquietudes.

2. Alcanzar el 10-30-60

Invertir los porcentajes actuales hasta conseguir que en ese modelo híbrido la **formación en el puesto de trabajo** suponga en mayor porcentaje (60%) del total de la formación impartida, en convivencia con el mantenimiento del actual 30% que suponen **otros aprendizajes colaborativos** y el mantenimiento de una **formación más tradicional** en un 10% del total de la formación, residual pero, como se ha explicado, también necesario para la organización.

“Alcanzar esta inversión 10-20-70 es uno de los grandes retos pendientes en los que hay que trabajar, diseñar, en hibridación con los **responsables de formación y de recursos humanos**, los **parámetros** de su realización y **elementos de apoyo** necesarios para su desarrollo, siempre vía **personal directivo**”.

3. Desarrollar y mejorar la metodología e indicadores de medición

Además de presentar datos sobre procesos y producción acerca de cómo y qué se ha hecho, en opinión de Martínez: “Es necesario demostrar que el **conocimiento interno, debidamente movilizado, contribuye a la mejora con un coste mucho menor que otros modelos de formación**”.

Para ello, como se mencionado, Compartim se plantea como un reto importante la **revisión y desarrollo de las métricas (metodología, técnicas, indicadores, etc.)** utilizadas en el Programa para *rendir cuentas* acerca de en qué medida y de qué manera se está transfiriendo lo aprendido y producido colaborativamente, desde el punto de vista no solo de la difusión sino, sobre todo de la aplicación práctica para la mejora del desempeño en el puesto de trabajo. Y también qué efecto o impacto está teniendo esa aplicación sobre la mejora de la organización.



Caso 2.

1.2. educaLAB (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Gobierno de España)



Organismo impulsor	Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado [INTEF]. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
Persona responsable	<ul style="list-style-type: none">• Félix Serrano Delgado Director del INTEF.• María Jesús García San Martín Jefa del Área de Formación en Red y Redes Sociales de INTEF.
Web	http://educalab.es/
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ www.educalab.es/intef→ www.educalab.es/inee→ www.educalab.es/cniie

1.2.1. ¿Qué es educaLAB?

En su página web esta experiencia se describe como “*un lugar de encuentro para la educación*” que, según Félix Serrano Díaz¹⁴ se concreta en:

“Un concepto que puede asociarse a un **Portal Educativo** de acceso a **servicios diferentes educativos** (información, formación, recursos educativos...), diseñados y gestionados por diferentes organismos y **muy orientado al usuario**, (al **docente**)... para la **aplicación de la tecnología al ámbito educativo**”.

Este Portal **de la educación y la innovación educativa aspira a ser el lugar de referencia para los recursos educativos y docentes en español y, de manera global, está estructurado en cinco espacios** diferenciados, pero interrelacionados, que permiten: **conocer** qué se hace y ocurre en el ámbito educativo, **crear** conocimiento y recursos propios, **compartir** recursos, conocimientos, ideas y experiencias con otros y otras profesionales del ámbito educativo, **colaborar** en proyectos educativos diversos e interregionales y **conectar** con la mayor red educativa para aprender colaborativamente.

1.2.2. La Administración Pública: un contexto organizativo “difícil pero no imposible”

El **Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado [INTEF]**, de la **Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**, es el organismo que lidera el Proyecto educaLAB, en el marco de su función relacionada con la gestión de las **tecnologías educativas**. Así, elabora la mayor parte de los contenidos, facilita soporte tecnológico a los diferentes subproyectos y el acceso a los mismos a través del Portal.

Compartiendo Dirección General con él, existen otros dos Institutos: el **Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE)** y el **Centro Nacional de Innovación e Investigación educativa (CNIIE)**, que tienen su **espacio propio en el Portal** y con quienes se realizan **proyectos en colaboración**, por ejemplo, *leer.es*, en el que el INTEF aporta el soporte tecnológico. Así mismo, en un marco de colaboración con la **Junta de Extremadura**, en la misma línea que los citados centros, también participa en el Portal y forma parte del Plan de Trabajo del INTEF, el **Centro Nacional de Desarrollo Curricular en Sistemas no Propietarios (CEDEC)**. Esa colaboración se concreta en el acceso mutuo a las actividades que realizan cada uno de ellos, así como a determinados proyectos realizados en común.

14 Director de INTEF.



1.2.3. ¿Cómo surge la iniciativa y cómo ha ido evolucionando?

¿Cuándo y cómo surge el Programa?

educaLAB se crea en el año 2012, junto con otros proyectos complementarios, en el marco del **Plan de Cultura Digital en la Escuela** para la **adquisición de competencias digitales** por parte del profesorado.

¿Para qué, con qué objeto?

Se pretendía **segregar la imagen tradicional de los portales web de las Administraciones**, casi siempre orientados a la propia organización, del portal educaLAB, emancipando los servicios orientados a la ciudadanía de la propia estructura organizativa y su coyuntura.

Esta iniciativa nace con el propósito de **mejorar el sistema educativo** apoyando al personal docente a través de la formación y el conocimiento, así como la comunicación, la investigación, la experimentación y la innovación.

De modo general, según Félix Serrano, actual Director del INTEF, el objetivo es: *“Poner a disposición de todas las personas que tienen relación con la educación un conjunto de servicios, de forma abierta, relacionados con la tecnología para la mejora de la educación”*.

Del análisis de otras fuentes consultadas, puede deducirse que este objetivo general se concreta en los siguientes **objetivos instrumentales**:

- **CONOCER**: Ofrecer **información actualizada** sobre el sistema educativo español.
- **CREAR**: Producir, co-crear, gestionar, difundir y compartir **recursos a través de la plataforma Procomún** (Red de Recursos Educativos Abiertos).
- **COMPARTIR**: Compartir conocimientos y recursos mediante la **formación y el aprendizaje colaborativos**.
- **COLABORAR**: Conocer, identificar, detectar y fomentar el talento e innovación (redes) Organizando y estando presentes en eventos, formación, **proyectos diversos nacionales e internacionales**.
- **CONECTAR**: Catalizar, construir y mantener comunidades de interés que vertebren una **red social docente** alrededor de estos contenidos.

1.2.4. ¿A quiénes se dirige y cómo se participa?

¿A quién se dirige?

educaLAB se dirige a las personas relacionadas con la educación, principalmente, al profesorado del estado español, pero

también contempla algunas actuaciones abiertas a la comunidad educativa más allá de nuestras fronteras, especialmente, de habla castellana.

En principio es un portal abierto, pero con sus escalas de perfiles participantes. Hay información a la que cualquier persona puede acceder, aun no perteneciendo a la comunidad educativa. En cuanto a los servicios, en general, tampoco hay ninguna limitación salvo el interés que pueda despertar el propio contenido del mismo totalmente orientado al ámbito educativo. Por otra parte, existen determinados servicios, como la formación oficial tutorizada publicada en BOE, que sí está restringida a personal docente de centros públicos, no por el educaLAB, a través del que luego se imparte, sino por la propia convocatoria.

Alrededor del 30% de las visitas del Portal proceden del extranjero, sobre todo, de Sudamérica y Centroamérica, con quien compartimos idioma, y el resto de España.

Por comunidades autónomas, María Jesús García San Martín, Jefa del Área de Formación en Red y Redes Sociales de INTEF, señala el alto grado de participación de la comunidad andaluza. Según la informante, datos recientes reflejan que el **personal docente andaluz es un participante muy activo de los servicios ofrecidos**, especialmente, en los MOOC y en los NOOC, en los que la Comunidad Autónoma Andaluza es la de mayor índice de participación.

También en los cursos tutorizados, junto con la Comunidad Navarra, presentan un elevado nivel de participación, así como en tendencias formativas muy innovadoras, como los *Self-Paced*, lo que puede ser un indicador del alto interés y aceptación de

nuestra comunidad por estas nuevas formas de enseñanza-aprendizaje.

¿Qué les mueve a participar? ¿Cómo se consigue esa movilización?

Además del propio interés y diversidad de los servicios y recursos disponibles en el Portal, así como de las correspondientes certificaciones de la formación realizada, cabe señalar el interés de las llamadas **insignias**, como elemento motivador de participación.

El Programa cuenta con su propia **mochila de insignias**, el repositorio personalizado de almacenamiento de los *badges* que emite a las personas participantes que finalizan con éxito un **MOOC INTEF**, y que evidencian las competencias adquiridas en cada curso y los objetivos alcanzados por parte cada una de ellas.



Cada persona receptora de una insignia debe poseer su mochila en la que almacena las conseguidas. A través de **EducaLAB Insignias**, cada participante tiene su mochila personalizada y segura en la que almacenarlas, verlas, y compartirlas. EducaLAB Insignias está actualmente conectada con EducaLAB MOOC INTEF, de forma que cualquier participante activo y que supere, de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos en cada MOOC, cualquier curso masivo, abierto y/o en línea podrá solicitar su insignia, verla en la *mochila EducaLAB Insignias* y almacenarla en su repositorio personalizado de insignias conseguidas.

Además, como elemento motivador y de reconocimiento, se proporciona a cada persona usuaria una URL pública y personalizada con su identificador único que garantiza una emisión y recepción transparente de insignias, de forma que pueda enlazar su insignia desde cualquier espacio digital en el que desee lucir dicha evidencia de aprendizaje.

1.2.5. ¿Cómo funciona en la práctica?

Como se ha mencionado, educaLAB se estructura mediante la complementariedad de diferentes proyectos en los que participan diversos organismos y en los que una de las principales aportaciones del INTEF es el apoyo tecnológico a los mismos.

Considerando la observación de Serrano acerca de que “el mapa no es el territorio”, a modo de síntesis, en el siguiente esquema se presenta una visión general de los principales servicios que integran el Programa educaLAB.

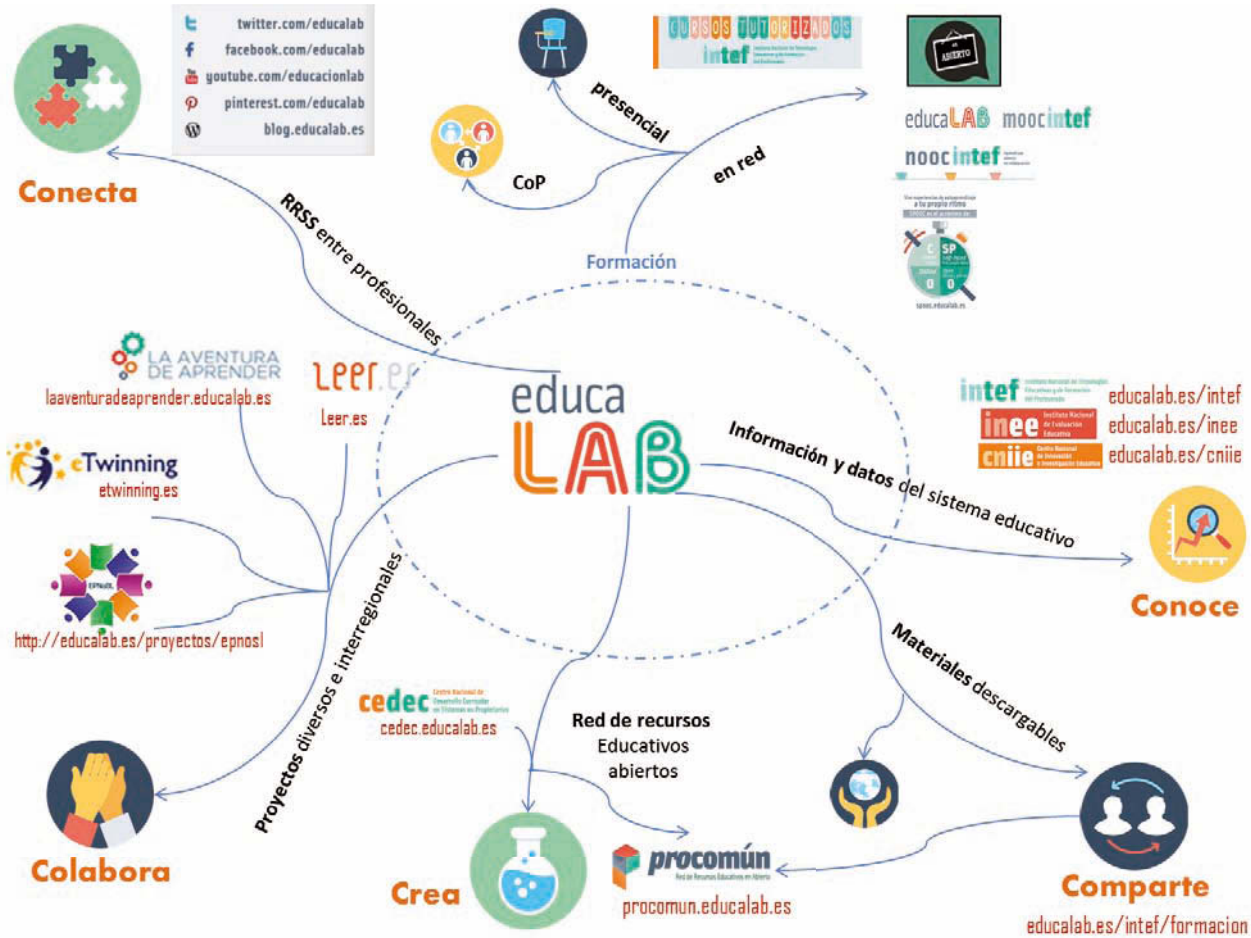
Cada servicio específico se gestiona desde diferentes Unidades, por ejemplo, *Procomún* se lleva desde la Unidad de Recursos Educativos y la *Formación En Red* u *Online* la gestiona la Unidad de Formación. Por otra parte determinados servicios, tipo MOOC o NOOC, se aloja en modo *cloud*.

Es decir, no hay una unicidad tecnológica ni de modelo de gestión en lo que se refiere a servicios concretos, pero sí que la hay en cuanto al núcleo del portal educaLAB, que se gestiona desde las Unidades de Infraestructura y Desarrollo. El resto de servicios son gestionados por la Unidad responsable del mismo, una vez que accedes, pasando de una plataforma a otra. Serrano destaca con especial interés la **vinculación del Programa con la Redes Sociales** sin las que difícilmente podrían llevarse a cabo la mayoría de servicios prestados.

También cuentan con un servicio centralizado de publicación y estadística que se alimentan de datos de las diferentes plataformas que integran el portal, ofreciendo datos de todos los servicios.

Cabe señalar que el INTEF cuenta con más de **200 Comunidades de Práctica (CoP)**. Para cada curso que imparte el INTEF se suele crear una CoP, a través del espacio *Procomún*, con objeto de que su alumnado pueda **compartir recursos, información**, etc. de una forma abierta también a otros docentes. Estas Comunidades trascienden la duración del curso y tras su

MAPA MENTAL. PROGRAMA EDUCALAB



finalización se mantienen vivas de manera similar a una *spin-off* **de los cursos**, sobre todo, de los cursos tutorizados que son más cerrados que los MOOC y esto les permite **seguir conectados, enriqueciéndose y compartiendo** más allá del evento formativo en sí mismo. Muchas de estas Comunidades están dinamizadas por personal externo al Instituto especialistas en esta tarea.

I.2.6. ¿Cuáles son sus principales resultados?

¿Qué resultados tangibles se han elaborado?

Desde su inicio en 2012 y, especialmente, desde 2014 se han elaborado en torno a **120.000 productos** o, como los denominan por M^a. Jesús García, “evidencias de aprendizaje”, disponibles la mayoría de ellas en el espacio *Procomún*, si así lo deciden sus creadores, es decir, el alumnado de cada curso.

I.2.7. ¿Cómo se evalúa el Programa?

Según las fuentes consultadas, para valorar el programa se utilizan **estadísticas** de dos tipos: directas, del portal, las RRSS, que te informan de visitas, Estadísticas de calidad y uso de servicios, etc. y el **indicador Net Promoter Score (NPS)** que consideran de especial relevancia para saber si un curso es “bueno”, a partir de la recomendación o no del alumnado a otros posibles participantes.

Dicho esto, como en el resto de casos analizados, la evaluación de la transferencia y el impacto real de los productos resultantes en la mejora de la educación, poco más allá de la cuantificación numérica de la satisfacción y participación en los eventos formativos o el número de evidencias de aprendizaje publicadas, sigue siendo uno de los grandes retos del Programa. Actualmente, no se dispone de **indicadores y resultados de impacto** aunque, señala Serrano que están trabajando en ello. Por ejemplo, están preparando una encuesta, en el marco del servicio *Procomún*, para determinar **qué grado de utilización tienen esos recursos en el aula**.

En palabras del informante: “se trata de complementar las cifras de entrada (de las que ya disponen) con cifras de resultado o de salida”. Si bien, no se mencionan otro tipo de registros de carácter más cualitativo o evidencias más allá de las cifras.

I.2.8. ¿Qué lecciones han aprendido que puedan servir a otras Administraciones?

¿Cuáles son sus principales factores de éxito?

Las fuentes directas consultadas señalan **4 elementos** que consideran vertebradores del Programa:

- **Formación orientada al servicio** y no a la organización, a la función administrativa, lo cual la emancipa de la coyuntura de posibles cambios orgánicos en la misma.
- Apoyo mutuo entre **redes sociales** y el Portal.



I.2.9. ¿Cuáles son los actuales y próximos retos del Programa?

- **Aglutinador de proyectos de tres subdirecciones** que, por una parte, dificulta la coordinación pero por otra enriquece el proceso y los resultados.
- Filosofía y enfoque de **educación abierta**: “todo lo que se hace, se comparte”. Y todo lo que se comparte con una licencia de propiedad intelectual que permite su utilización directamente, sin necesidad de autorización individual.


¿Qué obstáculos han encontrado y qué medidas adoptaron?

Como único riesgo potencial del programa se señalan posibles cambios orgánicos en la Administración que no consideren adecuado este enfoque y, como resultado, desaparezca. No obstante, este se percibe como un riesgo disminuido por la citada orientación del Programa al servicio y no tanto a la organización.

Reto 1. Los actuales desafíos a la hora de **aplicar tecnología en la Administración Pública y concretamente en la educación**:

- Disponibilidad de infraestructuras y recursos técnicos en la organización: conectividad, servicios de gestión digital, etc.
- La capacidad de aprovechar la tecnología de la forma correcta y adecuada para alcanzar sus objetivos y necesidades de trabajo, relacionada con la competencia digital del funcionariado.
- La propia cultura digital de la organización. Lo más difícil de cambiar son las inercias de trabajo convencional, muchas veces por el temor al fracaso. Para ello, es necesaria la implicación y compromiso de toda la organización, empezando por la dirección, y la existencia de un Plan Digital.

Serrano considera que para que este cambio se produzca tiene que haber una urgencia de algo, **un motivo específico** para llevar a cabo este proceso **en cada contexto**. Estos motivos suelen ser de dos tipos: **instrumental**, para la mejora de la prestación del servicio en cuestión, y **finalista**, relacionada con la coherencia con las nuevas realidades y exigencias del contexto actual. En su opinión, en la Administración Pública es más difícil que en el mundo de la empresa demostrar el beneficio de esta transformación en términos de coste-beneficios, pero se puede hacer en términos de beneficio socioeconómico en cada ámbito de la Administración: sanidad, educación, justicia, etc.

A background photograph showing a group of people sitting on a blue couch. In the foreground, a person is using a silver laptop. The image is partially obscured by text boxes and horizontal lines.

Reto 2. Necesidad de tener y publicar **indicadores de impacto** de uso real de lo producido-aprendido en la educación.

Reto 3. Nueva línea de trabajo: la **transformación digital de los centros educativos**, en base a su competencia digital, no sólo del personal docente sino de toda la estructura del mismo, como unidad esencial de la educación. Esta acción partirá de un diagnóstico previo de cada centro cuya realización aún no se ha concretado pero se mencionan fórmulas como el diagnóstico autónomo, el apoyo por parte de la Administración y/o la intercooperación entre varios centros educativos, etc. Según Serrano, el objetivo es transformar la educación y transformar digitalmente el centro educativo como: *“la pieza que puede hacer que todo esto (innovación metodológica) se generalice a toda España”*.

Caso 3.

I.3. FORMA2 (Instituto Nacional de Administraciones Públicas –INAP–. Gobierno de España)



Organismo impulsor	Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, a través de la Dirección General de la Función Pública.
Persona responsable	<ul style="list-style-type: none">• Enrique Silvestre Catalán Gerente del INAP.
Web	http://forma2.inap.es/
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Instituto Nacional de Administración Pública: http://www.inap.es/→ Mediateca del INAP¹⁵: http://www.inap.es/mediateca→ Experiencias del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España sobre la modalidad a distancia MOOC (documento): http://bit.ly/2k4llok→ Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA): http://www.sefp.minhfp.gob.es/web/areas/reforma_aapp.html

¹⁵ Intervención de Manuel Arenilla, Director del INAP en el II Foro de Intraemprendizaje. Innovación, Formación y TIC. Madrid, 17 de marzo de 2015.

I.3.1. ¿Qué es Forma2?

Es una plataforma de información y conocimiento, de libre acceso y gratuita, de cursos *online* masivos en abierto, MOOC (por las siglas en inglés de *Massive Open Online Courses*).

Junto con el INAP, Forma2 ha sido desarrollada por la Escuela de Organización Industrial (EOI), una Fundación del sector público estatal vinculada al Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Se trata por tanto de una iniciativa conjunta que tiene como objetivo impulsar la formación *online* de empleados del sector público y ciudadanos en general. Para ello, pone a disposición de ambos perfiles cursos MOOC gratuitos acerca de materias de interés sobre la Administración y para la Administración. Dichos cursos son accesibles a través de la página web <http://forma2.inap.es>.

De acuerdo con lo manifestado por Enrique Silvestre, gerente del INAP, en la entrevista realizada para la elaboración de este documento, Forma2 *“es una plataforma de formación online en la cual el INAP y cualquier otra Administración Pública ofertan cursos gratuitos abiertos a todos los ciudadanos que lo deseen, sin necesidad de que tengan la condición de empleado público, para formar en múltiples aspectos relacionados con la gestión pública”*. En este sentido, la plataforma *“se ha desarrollado para que sea utilizada por cualquier Administración Pública, permitiendo poner a disposición de las empresas y de los ciudadanos en general los cursos formativos ofrecidos por el INAP y otros institutos y escuelas de formación públicos”*.

I.3.2. La Administración Pública: un contexto organizativo “difícil pero no imposible”

En primer lugar debe destacarse los rasgos de sus impulsores. Como declara la propia web de Forma2:

“El INAP es el organismo responsable de la formación de los empleados públicos, así como de la selección de varios Cuerpos y Escalas de funcionarios, hoy adscritos al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. También impulsa tareas de investigación y estudios sobre las Administraciones Públicas, y mantiene relaciones de cooperación y colaboración con instituciones análogas, nacionales e internacionales”.

“La Escuela de Organización Industrial (EOI) es una Fundación del sector público estatal vinculada al Ministerio de Industria, Energía y Turismo cuya misión consiste en formar a los profesionales en un nuevo modelo de liderazgo colaborativo que aúne capacidad emprendedora, espíritu creativo e innovador y voluntad de cooperación. EOI es la decana de las escuelas de negocios españolas y cuenta con cerca de 60 años de historia formando a directivos y gestores empresariales en España en los ámbitos de la industria, el medio ambiente, la innovación, las nuevas tecnologías y la gestión del conocimiento”.

¿Qué ha cambiado en el contexto de la Administración Pública para posibilitar experiencias como esta?

Como recoge la web de Forma2 en la presentación de algunos de sus cursos, *los cambios sociales, culturales y económicos inciden de forma determinante en los planteamientos de la Administración Pública, y como tales, exigen modificaciones estructurales y modificaciones en las prácticas, de las que no pueden aislarse los propios procedimientos, de liderazgo de equipos, de desarrollo normativo, de planificación, de gestión de conocimiento o de gobernanza.*

La citada fuente recoge asimismo que *las Administraciones Públicas tienen el reto de innovar en su gestión desde una perspectiva integradora, de modo que los servicios que se presten, además de garantizar la excelencia, se legitimen en contacto con la ciudadanía formando parte de procesos más amplios de innovación social y bien común. En ese sentido, la innovación significa para personas empleadas públicas y ciudadanía, una oportunidad de corresponsabilidad y dignificación, ya que se basa en crear ámbitos que permitan pensar, compartir y hacer juntos.*

En este escenario, la Administración tiene asimismo la necesidad de acertar, de contactar realmente con las necesidades de los ciudadanos. Y de hacerlo dando a conocer lo que la Administración hace con los recursos con los que la ciudadanía la sostiene, haciendo ver cómo lo hace y compartiendo su voluntad de hacerlo mejor.

Como se ha apuntado, Forma2 es una plataforma de contenidos compartidos relacionados con la Administración Pública.

Pretende formar a empleados públicos y también a ciudadanos y ciudadanas para que también conozcan cómo funciona la Administración y el trabajo que desarrolla. Se trata de cuestiones que en una gran medida se desconocen. Y ese conocimiento, en palabras de Manuel Arenilla, director del INAP, *“resulta clave para contar con una ciudadanía capacitada para exigir a la Administración y participar en ella, reforzando así la calidad de nuestra democracia”.*

¿Cómo se vertebra esta experiencia en este nuevo contexto?

Alineado su objetivo estratégico de **generar conocimiento y reflexión de alta calidad para la toma de decisiones y el diseño de políticas públicas** el INAP ha configurado lo que denomina su Ecosistema Social y de Conocimiento. De él forman parte el **Banco de Conocimientos** INAP (<http://bci.inap.es/>) y la **Red Social profesional** para empleados públicos (Red Social INAP: <https://social.inap.es/>).

En 2012, el INAP inicia un proceso de planificación estratégica que pretende reubicar al Instituto en un entorno de escasez y mayor incertidumbre presidido por dos principios fundamentales: la **participación y el afán transformador**. En este sentido, se estudian las posibilidades de compartir y colaborar entre las distintas Administraciones Públicas (González, 2015)¹⁶.

16 González, Juan Carlos (2015). *Experiencias del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España sobre la modalidad a distancia MOOC*. Disponible en <http://bit.ly/2k4ll0k>



En este contexto se inscribe el **Proyecto Compartir** que pretende racionalizar la programación de los distintos centros de formación y de selección y conseguir una mayor eficiencia en la utilización de los recursos disponibles. *Compartir* no solo se limita a la puesta en común de acciones formativas, sino a profundizar en el establecimiento de criterios comunes en materia de selección de empleados públicos. Así, ya se ha elaborado una hoja de ruta para la validación de procesos selectivos en las Administraciones Públicas mediante un equipo de trabajo INAP/ Comunidades Autónomas (Ibídem).

En palabras de Enrique Silvestre, gerente del INAP, el objetivo de Compartir es “**la utilización eficiente de los recursos, evitar la duplicidad de herramientas y facilitar a todos los gestores de formación el cumplimiento de sus objetivos en un marco de restricción presupuestaria y eficiencia social**”.

En el ámbito de la formación, se comparten **recursos docentes**:

- El INAP ha puesto a disposición de organizaciones que ya dispongan de plataformas de formación *online* una aplicación para el intercambio de contenidos. En colaboración con el resto de promotores de formación en las Administraciones Públicas, se han inventariado y puesto a disposición del resto de promotores de formación diversas acciones formativas. El servicio permite tanto descargar cursos aportados por otros organismos, como poner a disposición de los demás cursos propios.

Asimismo, se comparte la plataforma de **formación online**:

- El INAP dispone de una plataforma de cursos *online* basada en Moodle. Para facilitar su uso por parte de otros organismos, el INAP ha creado una herramienta web que permite hacer uso de dicha infraestructura para alojar sus propios cursos, permitiendo gestionar de forma remota la creación de cursos, asignación de alumnos y tutores, recuperación de resultados y estadísticas, etc.

Del trabajo conjunto en el marco de Compartir del INAP, las comunidades autónomas, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y las organizaciones sindicales se habían configurado ya en 2015 más de **200 cursos**.

El Proyecto Compartir ha tenido una gran trascendencia en el desarrollo de varias medidas de la **Comisión de Reforma de las Administraciones Públicas (CORA)**, que ha incluido alguno de los objetivos del INAP entre sus acciones de reforma. La CORA recoge como medidas con base en los trabajos que se venían realizando dentro de Compartir:

- El citado **repositorio de cursos online** (<http://compartir.inap.es/>) que tiene la finalidad de almacenar actividades formativas y en el que las diferentes Escuelas e Institutos de Administración Pública tanto del Estado como Autonómicas y Locales puedan compartir sus recursos mediante un sistema tecnológico para la gestión del conocimiento centralizado y accesible a todas las instancias territoriales.
- La **plataforma de autoformación única y centralizada de cursos masivos online** en abierto (MOOC) para todas las Administraciones Públicas.

I.3.3. ¿Cómo surge la iniciativa y cómo ha ido evolucionando?

¿Cuándo surge y cuáles fueron sus antecedentes?

Forma2 surge en 2015 y es presentada en el marco del *II Foro de Intraemprendizaje. Innovación, Formación y TIC* celebrado en Madrid. En palabras del director del INAP en el citado Foro, Forma2 es la **“salida natural” al proyecto Compartir** descrito en el apartado anterior.

En la entrevista realizada para la redacción de este documento, el gerente del INAP, **Enrique Silvestre** manifiesta que *“el proyecto nace a partir de un planteamiento previo de apertura y acercamiento a los ciudadanos y de democratización de la formación. Se trata no solo de ser eficientes para llegar con los mismos recursos al mayor número posible de trabajadores públicos y ciudadanos en general, sino de ofrecer conocimiento que beneficie a la comunidad y a la propia legitimidad de las instituciones”*. Asimismo, en la citada entrevista se indica que *“se trata también de **diversificar los canales de formación y los grupos a los que va dirigida la oferta formativa y de aprendizaje**”*.

En relación con la **evolución** de Forma2 el entrevistado declara que *“el asentamiento del proyecto pasa por la **utilización de la plataforma por más Administraciones territoriales**, pues todas las Administraciones del Estado son propietarias de la plataforma, y por la **emisión de certificados de superación de los cursos**”*.

¿Para qué, con qué objeto?

Forma2 ha sido creada con el objetivo de **impulsar la gestión del conocimiento y su uso compartido**. Pero el uso del conocimiento generado no debe circunscribirse a los empleados públicos, también se pone a disposición de los ciudadanos interesados en conocer más sobre la Administración. Según el director de INAP, Manuel Arenilla, *“no se puede entender una gestión pública de calidad, orientada al ciudadano, si no es compartiendo conocimientos y recursos”*. Los MOOC juegan en esto un papel fundamental ya que son generadores de talento y *“se necesita más talento para resolver los problemas de los ciudadanos”*.

1.3.4. ¿A quién se dirige y cómo se participa?

¿A quién se dirige? ¿Quiénes son los principales protagonistas?

Forma2 está destinada a **cualquier empleado/a de las distintas Administraciones Públicas y también a la ciudadanía**, para la realización de los cursos de libre acceso.

¿Qué les mueve a participar? ¿Cómo se consigue esa movilización?

Las plataformas MOOC permiten desarrollar acciones informativas y formativas para un elevado número de personas usuarias gracias a su **carácter abierto, participativo y con Internet como principal medio de comunicación**. En el caso de Forma2, los cursos están disponibles con carácter gratuito para cualquier persona con tan solo rellenar un formulario de registro en la web tras el que ya se da acceso a los cursos.

1.3.5. ¿Cómo funciona en la práctica?

¿Cómo se crea el conocimiento?

Forma2 parte del convencimiento por parte de sus promotores de que **la forma de aprender**, en el presente y el futuro, **es en equipo, no individualmente**. Y de la premisa de que en una **sociedad digital** debe apostarse por las diferentes opciones de formación *online* y gratuita que ofrecen las nuevas tecnologías.

El *e-learning* permite diseñar diferentes escenarios formativos que, adecuadamente combinados entre sí, pueden proporcionar un aprendizaje más motivador y significativo.

¿Qué herramientas utilizan?

Los **MOOC** representan un **nuevo modelo de enseñanza** masivo, abierto, autónomo, gratuito, a distancia, informal y flexible. Se trata de un modelo sencillo de trabajo que, por una parte, aprovecha al máximo las experiencias y la riqueza de las personas expertas y de las participantes, favoreciendo la comunicación, el diálogo y el conocimiento compartido; y por otra parte aprovecha el potencial conectivo que ofrecen las tecnologías, para establecer redes y vínculos con otros nodos de experiencia y conocimiento. **Destacan por lo interactivo y lo colaborativo**.

Los MOOC son vehículos para compartir del conocimiento. Son una forma distinta de entender la formación en la que, en palabras de **Manuel Arenilla**, director del INAP, **“los profesores saben menos que los alumnos”**. La clave de los cursos MOOC es cómo se genera el conocimiento, cobrando especial importancia el **concepto de comunidad, y el aprendizaje social**.

En la entrevista realizada a la gerencia del INAP se describen las características técnicas de la plataforma en los siguientes términos:

La plataforma se ha implantado utilizando la **tecnología edX**¹⁷, proyecto desarrollado por el Instituto Tecnológico de Massachusetts y la Universidad de Harvard en mayo de 2012 para albergar cursos *online* universitarios de un amplio rango de disciplinas para todo el mundo, con el objetivo de propiciar la investigación y el

17 <https://www.edx.org/>



aprendizaje. EdX tiene más de 2 millones de usuarios. La plataforma dispone de un código abierto donde se pueden realizar publicaciones de investigaciones importantes, facilitando la forma que tienen los alumnos de aprender. Su objetivo es convertirse en un recurso principal para los alumnos y el aprendizaje de todo el mundo.

Sus principales características son:

- Las plataformas suelen tener una **interfaz muy sencilla e intuitiva** donde crear un curso *online* no es una tarea compleja.
- La plataforma soporta una **carga de participantes muy elevada** por sus sistemas de identificación y número de visitas. Están soportando a miles de estudiantes sin disminución de calidad del servicio. En el caso de los sistemas tradicionales *e-learning* no existe la misma capacidad de carga.
- Las plataformas **no limitan el tiempo**, facilitando el acceso a la información presentada.
- La mayoría de las plataformas **auto-gestionan la información**, esto permite destinar los esfuerzos formativos en otros entornos como los chats, blog y solución de dudas.

Para **darse de alta** en Forma2, solo hay que completar un sencillo formulario, que posteriormente se valida a través de correo electrónico. La plataforma está integrada con el CAS (*Central Authentication Service*) del INAP y permite la autenticación de los usuarios mediante la combinación usuario/contraseña o con certificado electrónico. Los cursos son completamente gratuitos; solo es necesario completar el citado formulario de registro.

Como se dice en la entrevista mantenida *“la elaboración de un MOOC sigue las pautas de cualquier proceso de contratación y elaboración de un curso de formación, siguiendo las pautas metodológicas propias de un curso online de estas características. Cualquier promotor de formación que cuente con los materiales elaborados puede contactar con el INAP, organismo que da acceso libre a la herramienta para que puedan ubicar el curso y diseñar el proceso formativo según sus necesidades”*.

¿Qué coste tiene la plataforma para el organismo que lo impulsa?

En la entrevista mantenida en el marco de la elaboración de este documento se indica que *“la aportación del INAP para el desarrollo de la plataforma y la producción del primer curso MOOC «Buenas prácticas en contratación pública» se materializó en la suscripción de dos convenios de colaboración con la Escuela de Organización Industrial (EOI), cuyo coste total para el INAP ascendió a 40.000 € y, para la EOI, a 120.000 € (en este caso, contó con la ayuda de Fondos FEDER). Una vez puesta en producción en el INAP, el Instituto se ocupa, por el momento, de los gastos adicionales de mantenimiento de los servicios de atención a usuarios, dedicación de personal de mantenimiento de sistemas, equipo de mantenimiento del desarrollo, servidores y comunicaciones”*.



1.3.6. ¿Qué se ha conseguido hasta ahora con Forma2?

¿Qué resultados tangibles se han obtenido?

El conocimiento sobre la Administración que se ha puesto al servicio de la ciudadanía y del personal empleado público se ha concretado hasta la fecha en la programación de una serie de **cursos**:

- **“Buenas prácticas en la contratación pública”**, celebrado en 2015 y coordinado por expertos del ámbito universitario y de la propia Administración. El curso tuvo por objeto servir de ayuda a las empresas a la hora de familiarizarse con la normativa española en contratación pública. Contó con 379 alumnos y alumnas.
- **“Régimen electoral”**, que contó con la colaboración de la Diputación de Toledo y se celebró en mayo de 2015, un año electoral para la Administración local y autonómica. El curso tuvo dos objetivos: 1. Comprender el Régimen electoral, analizando las particularidades existentes en las diferentes Administraciones Estatal, Autonómica y Local, y los partidos políticos y los ciudadanos. 2. Valorar la importancia de esta Ley que conjuga los derechos y deberes de todos ellos en aras de la transparencia del proceso democrático. Participaron en el curso 856 personas.
- **“Liderazgo público”**, desarrollado en 2016 con la participación de 841 personas. Se trata de un curso del propio INAP, constituye una introducción a la problemática teórica y práctica del liderazgo público en la actualidad. Se aportan herramientas de gestión (planificación, diseño y evaluación de políticas públicas), habilidades de dirección (trabajo en equipo, comunicación), y los problemas políticos e institucionales específicos de las Administraciones Públicas (la relación entre políticos y funcionarios, la evolución de la teoría y la práctica de la Administración Pública).
- **“Innovación en el sector público”**, desarrollado en 2016 con un alumnado de 4.180 personas. El curso es una propuesta del Instituto Andaluz de Administración Pública para avanzar hacia un nuevo modelo de administración, que añada valor a lo público a través de procesos compartidos de innovación sustancial. se propone un marco de reflexión desde el que abordar, comprender, sistematizar y establecer claves prácticas de los contextos en que nacen y se desarrollan las experiencias innovadoras y de implementar las claves para la creación y gestión de aquellos entornos organizativos en los que surge la innovación.
- **“La reforma del procedimiento administrativo común y del régimen jurídico del sector público”**. Desarrollado en 2016, ha contado con un alumnado de 10.216 personas. Las leyes 39/2015 y 40/2015 suponen una actualización y adaptación del funcionamiento de la Administración y establecen que la tramitación electrónica de los procedimientos debe

constituir la actuación habitual de todas las Administraciones, tanto en su relación con los ciudadanos como en la gestión interna y en los intercambios de información entre distintos organismos. Hacen, además, hincapié en el documento, expediente y archivo electrónico, requiriendo que se profundice en la transformación digital de las Administraciones Públicas.

Los **próximos** MOOC en Forma2 serán **Dirección Pública** (INSTI-TUTO) y **La discapacidad en el entorno laboral** (INAP).

¿Qué impacto se ha alcanzado o se pretende alcanzar?

El objeto de Forma2 es impulsar la gestión del conocimiento y su uso compartido. También generar, no sólo en la Administración Pública sino en toda la sociedad, un aprendizaje transformador.

Se pretende:

- 1. Formar a ciudadanos y ciudadanas para que ejerzan críticamente como tales.** Capacitarlos, empoderarlos, sobre la base del conocimiento, a través del aprendizaje de cómo se hacen las cosas en y desde la Administración, de cómo funciona dicha Administración, una cuestión que se desconoce.
- 2. Promocionar, potenciar el talento público.** A las Administraciones llega conocimiento que las propias Administraciones deben ser capaces de procesar y transformar. En la Administración, el talento está en las personas, no en el puesto de trabajo, que es algo coyuntural. Está en las habilidades y competencias que tiene cada empleado público. Es respon-

sabilidad de la Administración potenciarlo en beneficio de ella misma y de la sociedad. Se necesita talento para resolver problemas complejos y necesidades. Los MOOC ayudan a extraer talento porque una parte de ese talento está en el interior de las Administraciones.

- 3. Generar, mediante el logro de los dos objetivos anteriores, beneficio para la sociedad, crear condiciones para que la ciudadanía participe, el conocimiento debe facilitar la participación.**

Desde la gerencia del INAP se destaca que *“la experiencia ha sido, hasta el momento, muy positiva. Forma2 ha permitido poner a disposición de todos, empleados de todas las Administraciones y ciudadanos en general, actividades formativas abiertas y gratuitas. Como ejemplo, destacamos el último curso dedicado a las nuevas leyes administrativas, que ha alcanzado los 10.216 alumnos”*.

I.3.7. ¿Qué lecciones han aprendido que puedan servir a otras Administraciones?

¿Qué obstáculos o debilidades se han encontrado?

Juan Carlos González, subdirector de Programas Formativos de la Administración Local del INAP, ofrece en el documento “Experiencias del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de España sobre la modalidad a distancia MOOC” (2015) una revisión de trabajos, españoles e internacionales, que analizan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta modalidad formativa.

Entre las **debilidades** hay que citar las tasas de abandono excesivamente altas, en torno al 85%. También, el hecho de que el diseño instruccivo puede que no resulte atractivo ni adaptarse a las necesidades del receptor. De la misma forma, la interacción puede resultar inviable o irrelevante. Por último, los MOOC no comportan mucha innovación metodológica ni tecnológica.

Entre las **amenazas** se encuentran su incierta rentabilidad económica. También, el hecho de que resulte difícil cuantificar el aprendizaje real alcanzado por las personas usuarias. Junto con lo anterior, debe añadirse que el aprendizaje no surge de manera informal y espontánea. Y, finalmente, requieren mayores grados de definición tanto el perfil de las y los docentes en el contexto MOOC como la acreditación y reconocimiento del aprendizaje obtenido.

Análisis DAFO sobre los MOOC	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● TASA de abandono y resultados. ● Diseño poco atractivo. ● Interacción inviable o irrelevante. ● Ausencia de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Modelo de negocio incierto. ● Dificil cuantificación del aprendizaje suplementario. ● Acreditación y reconocimiento. ● Definición de perfiles docentes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Reutilización de contenidos y cursos. ● Desarrollo de contenidos de calidad. ● Democratización y alcance global. ● Flexibilidad y potencialidad de despliegue. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación del talento. ● Potencialidad de combinación de enfoques didácticos y metodológicos. ● Alto potencial de participación sincrónica y asincrónica.

Fuente: González, 2015

¿Cuáles son sus principales factores de éxito? ¿Con qué oportunidades cuenta la Administración para estas iniciativas?

Entre las **fortalezas**, deben mencionarse las elevadas potencialidades de reutilización de contenidos y estrategias didácticas. También el hecho de que se desarrollen contenidos de calidad y que los MOOC permitan una máxima flexibilidad y potencialidad de despliegue de acciones formativas. No hay que olvidar, desde luego, lo que suponen de “democratización” del aprendizaje y su alcance global.

Las **oportunidades** que implican son la identificación de talento y potencialidad entre los estudiantes, gracias a su metodología y posibilidades de interacción. Asimismo, la posibilidad de combinar diversos enfoques metodológicos y didácticos. Y el máximo potencial tecnológico de participación síncrono y asíncrono en un único evento.

Como señala **Enrique Silvestre** en la entrevista, los aspectos más destacables residen en el hecho de que *“las nuevas tecnologías nos permiten, cada vez más, compartir recursos”*. En este sentido, *“Forma2 sirve como ejemplo de que las **inversiones en conocimiento y formación** por parte de las Administraciones pueden realizarse de una manera mucho más eficiente, ampliando los campos de información y difusión. Además, contribuye a acercar a los ciudadanos al conocimiento generado por la Administración, lo que implica una mayor transparencia”*.

¿Cuáles son sus actuales y próximos retos del Programa? ¿Qué innovaciones prevén incorporar?

Como se ha mencionado, la plataforma acoge diferentes acciones formativas para el aprendizaje en materias de interés sobre la Admi-



nistración Pública. Para algunos MOOC existe la opción de obtener un **documento que certifique**, bien la participación, bien la superación del curso. El INAP está trabajando para que el alumnado que realice los cursos en Forma2 pueda obtener dicho documento.

De acuerdo con la entrevista mantenida con el gerente del INAP, *“la **plataforma debe ser un punto de encuentro de todos los promotores públicos de formación**, una herramienta más en la generación de conocimiento público innovador, para llegar a un público objetivo determinado. Podemos llegar a todos los ciudadanos y conseguir audiencias muy elevadas para determinados objetos, que deben coherenciarse con otros objetivos de formación más especializados. En breve, se pondrá a disposición de todos una acción formativa y de difusión en materia de discapacidad, y esperamos que a lo largo de 2017 pueda abordarse la mejora de la aplicación y la emisión de certificados”*.

Caso 4.

I.4. **Projecta-Te** (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia)



Organismo impulsor	Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP).
Persona responsable	<ul style="list-style-type: none">• Francisco Saavedra García Director de la EFIAP.
Web	https://efiapmurcia.carm.es
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Presentaciones (youtube y slideshare) del programa¹⁸: http://bit.ly/2jV6pvZ Y http://player.slideplayer.es/34/10418555/#→ Banco de Innovación de las Administraciones Públicas del INAP: http://bci.inap.es/sitios/banco-de-innovacion-de-las-administraciones-publicas→ Presentación del programa como caso de éxito en el blog “Club de Innovación, la innovación al servicio de la Administración Pública”: http://bit.ly/2knncaZ

18 Intervención de M^a. José Madrid Pagán, técnica de la Escuela de Formación e Innovación del Gobierno de la Región de Murcia, durante el I Foro de Innovación de Gobiernos Locales Intermedios, Madrid, 19 de noviembre de 2015.

I.4.1. ¿Qué es Proyecta-Te?

Proyecta-Te es un programa para la **transferencia de la formación al puesto de trabajo**.

Pretende la **aplicación práctica de los** contenidos de la actividad formativa a los servicios públicos y, con ello, la adaptación a dichos servicios de las competencias personales y profesionales de los empleados públicos. Constituye por ello una apuesta por la innovación, la transferencia de la formación y el aprendizaje compartido.

El programa se articula en torno al diseño y realización, por parte del alumnado que ha participado en una acción formativa, de proyectos de aplicación o implantación del aprendizaje en la unidad administrativa en la que se trabaja. En el diseño, desarrollo y evaluación de dicha aplicación **participan**, avalando o validando, tanto el **profesorado como los responsables y empleados de las unidades implicadas**.

De acuerdo con lo manifestado por Francisco Saavedra, director de la EFIAP, en la entrevista mantenida para la elaboración de este documento, Proyéctate *“pretende cambiar la metodología de la formación para hacer que esta se transfiera efectivamente al puesto de trabajo”*. Este cambio, según indica el entrevistado, se basa en promover que la **gente que participa en cursos piense y plasme, a través de un sencillo proyecto, qué se le ocurre hacer en su puesto de trabajo** con los conocimientos adquiridos. A un curso se acude individualmente, acude gente diferente, de organismos distintos y que por tanto no van a trabajar juntos cuando el curso finalice. Proyéctate pretende que

cuando la gente que hace un curso vuelva a su unidad, no sólo cuente lo que ha hecho, sino que transfiera su conocimiento al resto de la gente llevando a cabo un proyecto.

I.4.2. La Administración Pública: un contexto organizativo “difícil pero no imposible”

¿Qué ha cambiado en el contexto de la Administración Pública para posibilitar experiencias como esta?

Según declara la EFIAP, los **modelos de aprendizaje pasivos** en los que el alumnado es un mero receptor de la información tienen una escasa transferencia al puesto de trabajo puesto que, pasado un tiempo, el **conocimiento se diluye**. Es necesario plantear otras estrategias y alternativas metodológicas en las que el **alumnado sea el eje principal del proceso enseñanza-aprendizaje**. Y que este construya su propio conocimiento enfocando dicha construcción hacia su práctica en el trabajo.

Tres **argumentos** aportados por el entrevistado ayudan a entender los cambios que está registrando la formación en la Administración.

→ *“Hasta ahora la cultura de la formación ha sido receptiva. Pero ya no estamos en la época de que el alumnado aprende lo que el profesorado enseña. El alumnado tiene que **construir su propio aprendizaje y eso se hace con otras metodologías**. La cultura de la formación debe ser creativa, aunque cambiar hacia esta cultura sea difícil”*.

- *“Hoy con Internet, en cinco o diez años ya todo el mundo tendrá la **competencia digital adecuada para buscar y seleccionar información**. El que una persona venga a hacer un curso y esté aquí quince horas aporta poco valor si no da un plus añadido [a la Administración]. Esa es la línea, aunque la formación tradicional aún consume un 80 o 90% de los recursos”*.
- *“Hay que pasar de que se entienda y valore [la formación], en función de la duración, de que cuanto más dure, mejor es un curso, a una **formación en la que produzco conocimiento, comparto conocimiento y, colaborando, mejoro el servicio público**”*.

¿Cómo se vertebra esta experiencia en este nuevo contexto?

En el año 2014 la EFIAP se plantea que la formación tenía que evolucionar, no solo de modelos formales a informales, sino también desde modelos centrados en la enseñanza a **modelos formativos centrados en el aprendizaje**. El del alumnado debía ser un papel protagonista de su propio aprendizaje; y el del profesorado, el de facilitador de los recursos para ese aprendizaje, para asegurar la transferencia de la formación al puesto de trabajo.

En palabras del director de la EFIAP, *“la **formación no debe quedar limitada a la gente que acude a ella. Ese conocimiento debe compartirse con otras personas**. Lo más importante es que se aplique, porque si el conocimiento se queda para la persona que se forma vale para poco; pero si el conocimiento al final lo aplico y con ello mejoro la organización esto tiene un valor incalculable:*

«ya hemos logrado que cualquier persona pueda hacer un curso, la siguiente fase es que la formación que se hace retorne a la Administración como mejora»”.

1.4.3. ¿Cómo surge la iniciativa y cómo ha ido evolucionando?

¿Cuándo surge y cuáles fueron sus antecedentes?

*“Lo que nos planteamos hace años como un **reto** es la **transferencia de la formación**. El reto era empujar la transferencia. Ir más allá de lo que sale de las encuestas de valoración, que sí que dan datos sobre lo que se piensa de los cursos, pero, al final, es difícil que eso llegue hasta el puesto de trabajo; de llegar, llegan muy voluntariamente”*.

Proyecta-Te comenzó a gestarse en 2014 y se desarrolló enmarcado en el Plan de Formación 2015 de la EFIAP. En el año 2014 se lleva a cabo, para determinadas acciones formativas, una **evaluación del aprendizaje basada en la realización de una tarea productiva**. Esta modalidad de evaluación sustituye a la modalidad basada en cuestionarios tipo test o en preguntas con base en la reproducción de contenidos. Las citadas acciones formativas fueron diseñadas con la finalidad de una mejora del servicio público. Por ello, tuvieron una metodología eminentemente activa y práctica y requirieron para su superación la elaboración de una propuesta de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante el curso en la unidad administrativa donde el alumno o



alumna desempeñara su labor. En la sesión final de las acciones formativas el profesorado facilitaba indicaciones sobre la adecuación de los proyectos o propuestas de aplicación.

Ya en el **Plan de Formación 2015**, un total de **30 acciones formativas requirieron**, para que el alumnado obtuviera la superación, la realización de una **propuesta de proyecto** para aplicar los contenidos desarrollados en la actividad en su puesto de trabajo. Desde septiembre de 2015, cualquier persona que haya realizado una actividad formativa en los dos últimos años tiene la posibilidad de desarrollar en su unidad de destino, de forma individual o en equipo, un proyecto de aplicación y desarrollo práctico de los contenidos abordados en las actividades formativas.

Se requiere para ello la **aceptación por parte de la jefatura de la unidad administrativa** donde se va a llevar a cabo el proyecto de aplicación. A diferencia del desarrollo de un proyecto de mejora ordinario, en Proyecto-Te se pone el énfasis en que el proyecto surja como consecuencia de haber realizado previamente una actividad formativa, ya que de ese modo se pone en valor el triángulo formación, conocimiento e innovación.

¿Para qué, con qué objeto?

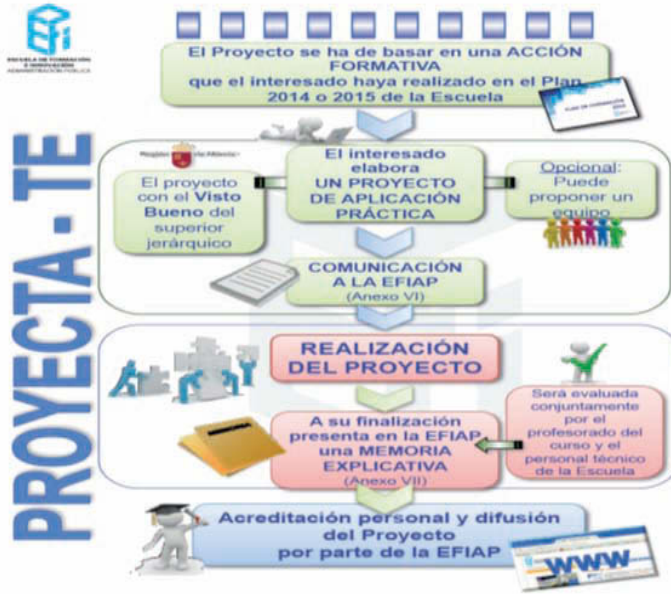
El Programa de transferencia de la formación al puesto de trabajo tiene los siguientes **objetivos**:

- Mejorar las competencias personales y profesionales del personal empleado público.
- Hacer efectiva la transferencia de la formación al puesto de trabajo.
- Potenciar el aprendizaje autónomo de los empleados y empleadas públicas.
- Poner en valor el aprendizaje colaborativo y el aprender haciendo.
- Propiciar modelos informales de formación buscando autonomía en los aprendizajes.

¿Cuál es su actual nivel de implantación en la organización?

En cada nuevo plan de formación de la EFIAP, determinados cursos en determinadas áreas llevan añadida la posibilidad de que, una vez que ha finalizado el curso, el alumno o alumna pueda hacer un proyecto de implantación de lo aprendido en la unidad para la que trabaja. Estos proyectos reciben la denominación de **proyectos de innovación y mejora**. La aplicación de los mismos debe llevarse a cabo con la participación de todas o parte de las personas que trabajan en la unidad implicada, con independencia de que hayan hecho o no el curso.

La **realización** de uno de estos **proyectos de aplicación es voluntaria para el alumnado** de los cursos en los que se lleva a cabo la experiencia Proyecto-Te. La propuesta de aplicación



Fuente: EFIAP

se presenta a través de un modelo o memoria que debe ser supervisada por el profesorado del curso. Asimismo, debe estar avalada por la jefatura de la unidad administrativa donde vaya a llevarse a cabo la aplicación del aprendizaje. La EFIAP valora asimismo los proyectos presentados.

El alumnado que recibe el visto bueno para llevar a cabo su proyecto dispone de un **plazo de seis meses para aplicarlo. Tras dicha aplicación, la EFIAP le reconoce 20 horas de formación** a quien lo ha llevado a cabo. Estas 20 horas se suman a la

duración del curso. El personal de la unidad administrativa donde se ha llevado a cabo el proyecto no obtiene reconocimiento en términos de horas de formación (salvo en caso de que también haya realizado el curso), pero sí en términos de haber participado en un proyecto formativo aplicado en su unidad.

1.4.4. ¿A quién se dirige y cómo se participa?

¿A quién se dirige?

El programa se dirige a la **totalidad de empleados públicos de la Región de Murcia**, incluyendo al personal de las corporaciones locales cuya formación, como la de los empleados de la Administración autonómica, es también competencia de la EFIAP.

¿Quiénes son los principales protagonistas?

El programa Proyecto-Te pone en valor la transferencia de la formación al puesto de trabajo. Cualquier persona que ha realizado una actividad formativa entre los dos últimos años tiene la posibilidad de desarrollar en su unidad administrativa de destino la aplicación de lo aprendido. Requiere para ello de la aceptación de su jefe o jefa de unidad y la participación de los miembros de la misma en la citada aplicación. El **protagonismo** y la **responsabilidad** de la transferencia son por tanto **compartidos**.

¿Qué les mueve a participar? ¿Cómo se consigue esa movilización?

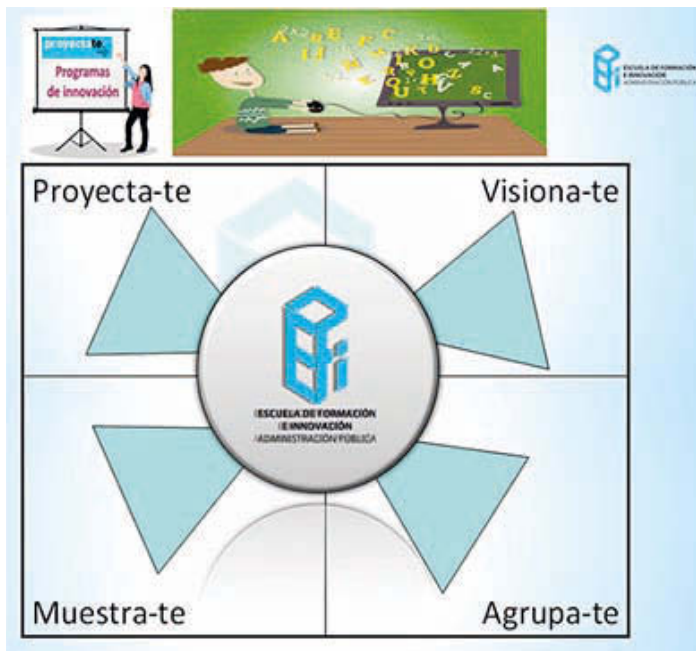
La ejecución de un proyecto posibilita obtener una certificación adicional de 20 horas en la acción formativa de la EFIAP que haya desembocado en dicho proyecto.

1.4.5. ¿Cómo funciona en la práctica?

¿Cómo se crea el conocimiento?

El programa responde a una alternativa formativa de aprendizaje autónomo, muy congruente con los nuevos modos de aprender y con las situaciones personales y profesionales de los empleados públicos. Se trata de un programa de aprendizaje no formal basado en el **aprendizaje colaborativo**, en **aprender haciendo** (*learning by doing*) y en la **transferencia de la formación al puesto de trabajo**.





Fuente: EFIAP

¿Qué herramientas se utilizan?

Proyecta-Te forma parte de una **estrategia más amplia de gestión del conocimiento** denominada por la EFIAP “**Te con Te**”. De dicha estrategia forman parte otros tres elementos:

- **“Muéstrate”**: Una experiencia con base en la máxima de *“aquello que sabes lo puedes enseñar”*. Se trata de una experiencia consistente en que empleados públicos que saben inglés o francés (nivel B2) enseñan de forma gratuita a otros empleados públicos. A cambio, la EFIAP les facilita el acceso durante dos años al Centro de Idiomas.
- **“Visiónate”**¹⁹: Una experiencia mediante la que empleados públicos buscan, valoran y suben a un espacio compartido, un canal en YouTube, vídeos que enseñan contenidos específicos que les son aplicables en su ámbito de trabajo.
- **“Agrúpate”**: Un proyecto de aprendizaje colaborativo a través del cual personas que conocen y trabajan una determinada materia llevan a cabo grupos de trabajo o seminarios de periodicidad quincenal y de carácter abierto y gratuito. La EFIAP reconoce formalmente la participación en estos seminarios a quienes toman parte en ellos.

¿Qué coste tiene el Programa para el organismo que lo impulsa?

El **coste** del programa Proyecta-Te es **mínimo y** se requiere financiación adicional a la de la oferta formativa inicial.

19 A esta experiencia se hace una referencia específica en el epígrafe 5.5.

I.4.6. ¿Qué se ha conseguido hasta ahora con el Programa **Proyecta-Te**?

¿Qué resultados tangibles se han obtenido?

El diseño y realización de **proyectos de innovación y mejora** tras la participación en una acción formativa es un hecho desde el inicio del programa. En su primera edición, en 2015, los cursos que posibilitaban la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo fueron 30, implicando a 600 alumnos o alumnas.

Puede destacarse el hecho de que en uno de los cursos impartidos en la citada programación (“Formación de los equipos apoyo para la intervención en casos de acoso sexual y por razón de sexo”), se presentaron 29 proyectos para la transferencia de la formación y el aprendizaje colaborativo. El número de participantes en el citado curso fue de 30 personas.

Asimismo, en la entrevista mantenida con Francisco Saavedra se destaca el caso de un curso impartido recientemente en el ámbito de judicial en el que *“querían como resultado un protocolo de mejora de la atención a la ciudadanía, que precisamente ahora están aplicando en todos los servicios y oficinas judiciales. Hemos conseguido que la formación se transfiera efectivamente al puesto de trabajo”*.

¿Cómo transfiere el programa los resultados de la formación al desempeño profesional?

El proceso de implementación del programa **Proyecta-te** se desarrolla en varias fases:

- **Primera fase:** Sensibilización del personal técnico de la Escuela para impulsar y desarrollar el programa.
- **Segunda fase:** Seleccionar aquellas acciones formativas que son, más fácilmente, susceptibles, de culminar con una propuesta de proyecto de mejora de la unidad, aprovechando los conocimientos y competencias adquiridas en la acción formativa.
- **Tercera fase:** Preparar al profesorado para desarrollar metodologías basadas en el Aprendizaje basado en Proyectos.
- **Cuarta fase:** Sensibilizar e informar a las jefaturas de las unidades sobre esta modalidad formativa.
- **Quinta fase:** Desarrollo autónomo por parte del personal de proyectos de innovación y mejora en sus respectivas unidades.

¿Qué impacto han tenido sobre la mejora de la organización?

Este programa de innovación, a la vez que mejora las competencias personales y profesionales del personal empleado público, asegura de forma más efectiva la transferencia de la formación al puesto de trabajo. En cualquier caso, y como se reconoce en la entrevista mantenida con el responsable del programa, el número de proyectos surgidos del programa puede y debe ser mayor. Una de las cuestiones que están sobre la mesa es la necesidad un cambio de mentalidad en la propia gestión de la formación. Las y los técnicos *“no veían claro que todos los cursos pudieran acabar plasmándose en una idea de proyecto de aplicación de lo aprendido. Lo dejamos solamente en el área técnica, donde eso puede resultar más fácil. Primero hay que cambiar la mentalidad de las personas que están en la [gestión de la] formación”*.

I.4.7. ¿Cómo se evalúa el Programa?

¿Qué métricas se usan: metodología, técnicas, indicadores...?

A su finalización, cada proyecto de innovación y mejora que se ha llevado a cabo se acredita mediante una **memoria explicativa** y se evalúa el **grado de consecución** de los objetivos y el **impacto en la organización**. Esta valoración la lleva a cabo una comisión técnica constituida por personal de la EFIAP y asesoras o asesores técnicos externos en la materia.

Al finalizar cada Plan de Formación anual, la **EFIAP publicita aquellos proyectos implementados** que hayan supuesto una **mejora en la prestación** de los servicios públicos.

I.4.8. ¿Qué lecciones han aprendido que puedan servir a otras Administraciones?

¿Cuáles son sus principales factores de éxito?

Como ventaja principal, el programa permite pasar de una metodología tradicional expositiva, a una **metodología fundamentada en el aprendizaje basado en proyectos**, con la implicación del alumnado y el profesorado y con el apoyo técnico del personal de la EFIAP. De esta forma, se mejora la adaptación de las competencias personales y profesionales del personal empleado público de un modo efectivo a la **transferencia de la formación** al puesto de trabajo.

¿Qué obstáculos se han encontrado y qué medidas se adoptaron o se plantean adoptar? ¿Con qué oportunidades cuenta la Administración para estas iniciativas?

Es fundamental para que este programa afianzarse, un **apoyo por parte del profesorado** de manera que, en el transcurso de la acción formativa, se establezcan pautas y se clarifique cómo deben realizarse por parte del alumnado los proyectos de aplicación de lo aprendido a la unidad administrativa donde trabaja.

Como se apunta en la entrevista, Proyecto-Te requiere la **implicación de profesores/as y mentores/as**. *“Ese es el objetivo de este año que las y los técnicos y las y los profesores sean cómplices, que quienes impartan la formación sean también quienes den las pautas para conducir el curso hacia proyectos de implantación de lo aprendido”*. Se trata de *“apuntalar el proceso desde arriba, contando con el profesorado en las distintas áreas, proporcionándoles una pequeña formación para que enseñen al alumnado de los cursos cómo se hace un proyecto de mejora de la unidad [en la que se trabaja]. Para que todos vayamos en la misma línea y la gente no se sienta sola, que la realización de proyectos no revista carácter voluntario, y en unos cursos se produzca y en otros no”*.

Asimismo debe procurarse, una vez que se constata **actitud proactiva en el alumnado y que la unidad acoja positivamente la iniciativa**. Es necesario que dicha unidad esté sensibilizada, tenga una filosofía de trabajo en equipo y mejora continua. Como sugiere el entrevistado, es importante el acompañamiento al alumnado en la implementación del proyecto. *“Porque luego surgen dificultades (...) porque la gente, salvo que sean jefas o*

jefes de servicio, piensa que no tienen capacidad, que no lo van a poder hacer, que tiene que pedir permisos a este o a aquel... **Hace falta también que las jefaturas de servicio estén implicadas.** Que cuando una persona va a un curso, [las jefaturas] tengan claro qué es lo que pueden aprovechar, que se interesen por lo que se va a hacer en el curso, que den ideas a quienes lo va a hacer sobre cómo aprovecharlo a la vuelta. Y de esa forma al final es como conseguimos cambiar las cosas. Esas son las mejoras a introducir este año”.

Por ello, para que el programa pueda tener éxito, **debe potenciarse:**

1. Que el mayor número posible de **acciones formativas se evalúen con base en la elaboración de un proyecto de aplicación** de los contenidos abordados en la acción formativa a las unidades administrativas donde trabaja el alumnado participante.
2. Que se trabaje en **metodologías de aprendizaje basado en proyectos** con el profesorado que imparte acciones formativas.
3. Que **se sensibilice, a través de reuniones y contactos, a las jefaturas de unidades** administrativas sobre la importancia de prestar apoyo para la realización de estas experiencias formativas de innovación.

¿Cuáles son sus actuales y próximos retos del Programa? ¿Qué innovaciones prevén incorporar?

Aunque inicialmente, se ha dispuesto un crédito de formación común para todos los proyectos de 20 horas, la idea en un futuro es dar **diferentes créditos horarios en función de la magnitud del proyecto.** Como apunta en la entrevista el director de la EFIAP, “ese es un punto susceptible de mejora, el que esta certificación lo sea en función de la enjundia del proyecto, que todos los proyectos no se valoren con las mismas horas. Que una comisión técnica evalúe el proyecto en función de las horas de trabajo que haya implicado. Tantas horas de trabajo pues equivalen a tantas horas de formación”.

Asimismo el programa requiere que la Administración le otorgue un **espacio propio**, “tendría que salir de alguna forma diferenciado del resto de programas de formación (...) tener una puesta en escena propia”. Por último “sería necesario el **reconocimiento de función pública.** Es eso por lo que la gente se mueve. La solución sería que función pública reconociera a los proyectos realizados al amparo del **Proyecta-Te** una **puntuación en los cursos... si fuera así triunfaríamos**”.

Más allá de todo eso, y a modo de reflexión, se apunta en la entrevista que **programas como Proyecta-Te necesitan “gente con implicación, con conocimiento y con ganas de mejorar la Administración”.** Aunque, y también a modo de reflexión, se considera que sería deseable que el personal de la Administración, en los niveles A y B, “tendrían que estar obligados, primero a formación y luego, a los seis meses, a presentar un proyecto de implementación o de mejora del funcionamiento de su unidad fruto de esa formación, eso sería lo deseable”.

A person with short, dark hair, seen from the back, wearing a grey and black striped sweater. They are looking at a wall covered in various papers, diagrams, and photos, suggesting a creative or research environment. The papers include flowcharts, photos of people, and technical drawings.

1.5. Otros 11 casos de éxito

En este capítulo se presentan de manera sintética y en formato ficha otros 11 casos de éxito en la aplicación de metodologías y modalidades innovadoras de formación en la Administración Pública.

Caso 5.

I.5.I. Comunidades de Prácticas (CoP) (Diputación de Alicante)

Comunidades de Prácticas (CoP) de la Diputación de Alicante	
Organismo impulsor	Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante.
Web	http://formacion.diputacionalicante.es/
¿Qué es?	<p>Las CoP potencian, dándole soporte y cobertura organizativa, el aprendizaje informal del personal de la Diputación de Alicante. Se da respuesta a las demandas que surgen de los profesionales más experimentados y, a la vez, se ha ido configurando un modelo propio de esta modalidad de aprendizaje.</p> <p>Sus características (Latorre Galicia, 2016)²⁰ son 1. Combinación de sesiones presenciales con trabajo en red; 2. Establecimiento de calendarios acordados y establecidos de antemano; 3. Compromiso respecto a la elaboración de un entregable.; 4. Dirección y moderación de la comunidad.</p> <p>La experiencia ha sido reconocida con los Premios a la Calidad de la Formación para el empleo, en la categoría “innovación didáctica”, del INAP en sucesivas convocatorias: 1. CoP Liderazgo de proyectos (2011). 2. CoP Adecuación y aplicación del Esquema Nacional de Seguridad (2013). 3. CoP Elaboración de cartas de compromisos (2013). 4. CoP Gestionar la formación: el gestor 2.0 (2014). 5. CoP El Community Manager en la Diputación de Alicante (2015).</p>
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Banco de Innovaciones de las Administraciones Públicas del INAP: http://bit.ly/2jAOiKG http://bci.inap.es/material-gestionar-la-formaci%C3%B3n-el-gestor-20→ Documento: “El community manager en la Diputación de Alicante”. http://bit.ly/1AhhF5U→ Documento: “El Libro Blanco del Gestor de Formación”: http://bit.ly/2jAJuoP→ Blog de Formación de la Diputación de Alicante: http://bit.ly/2jiJskk

20 Latorre Galicia, José Antonio (2016). *Experiencias de aprendizaje informal en la Diputación de Alicante*. Ponencia en el VII Congreso Internacional de Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP), Madrid, octubre de 2016. Disponible en <http://bit.ly/2k4Ef3U>

Caso 6.

I.5.2. NEXUS 24 Comunidades Colaborativas (Universitat Politècnica de Catalunya)

NEXUS 24 Comunidades Colaborativas en la Universitat Politècnica de Catalunya	
Organismo impulsor	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).
Web	http://www.upc.edu/nexus24/ca
¿Qué es?	<p>Programa de apoyo a la formación y desarrollo de equipos colaborativos que se inicia en 2014 y está dirigido al personal de administración y servicios (PAS). Les ofrece entornos de aprendizaje y práctica en proyectos transversales de mejora de los diferentes servicios de la universidad.</p> <p>El programa se define con base en la idea de que el trabajo colaborativo requiere particularmente de una función de articulación y conexión, de personas que hagan de “nexo” y pretende que el trabajo en equipos colaborativos sea lo normal en la UPC en el año 2024. De aquí el nombre de Nexus 24.</p> <p>Se pretende que el personal no docente experimente cómo se trabaja de forma colaborativa y cómo el trabajo en equipo genera resultados que se alcanzan de forma autónoma y autosuficiente. Estos resultados deben ser tangibles y han de materializarse en un producto de conocimiento o en una implementación con carácter piloto.</p>
Enlaces relacionados	<p>→ Presentaciones del programa (slideshare):</p> <p>http://bit.ly/2j89oE4</p> <p>http://bit.ly/2jAIIYZ</p>

Caso 7.

I.5.3. CERTIFICARM. Acreditación de la Formación Online (Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia)

CERTIFICARM. Acreditación de la Formación Online	
Organismo impulsor	Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP).
Web	http://bit.ly/2jiJrgl
¿Qué es?	<p>Programa dirigido a empleados públicos de la Región de Murcia que consiste en un procedimiento de acreditación mediante pruebas de evaluación presencial de cursos realizados en la modalidad de e-Formación.</p> <p>Los cursos están gestionados por la Fundación Integra (fundación del sector público regional que gestiona experiencias y servicios para la implantación de la Sociedad de la Información).</p> <p>La inscripción en las pruebas puede hacerse tras la realización del curso y la obtención del certificado de superación del mismo. La prueba de evaluación consiste en un cuestionario, que se realiza en los ordenadores de las aulas de la EFIAP. Con ello se valoran los conocimientos requeridos en cada curso.</p> <p>Su resultado se conoce al finalizar la prueba. Superada dicha prueba, se anota el curso realizado en el expediente personal de la/el interesada/o.</p> <p>El Programa CertifiCarm resultó reconocido en 2015 con el Premio a las mejores actuaciones en la gestión de la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas que concede el INAP.</p>
Enlaces relacionados	<p>→ Plataforma de formación <i>online</i>: http://www.formacarm.es/moodle</p> <p>→ Web de la Fundación Integra: http://www.f-integra.org</p>

Caso 8.

I.5.4. Acreditaciones Ofimáticas de Recursos Autoformativos (Diputación de Barcelona)

Acreditaciones Ofimáticas de Recursos Autoformativos	
Organismo impulsor	Diputación Provincial de Barcelona, Dirección de Servicios de Formación.
Web	http://formadiba.diba.cat/
¿Qué es?	<p>Desarrollado en 2015, se trata de un programa de acreditación de competencias en el uso del software ofimático MS Office 2010 a través de recursos autoformativos.</p> <p>Su objetivo es la autoformación de los empleados dada la demanda del personal empleado público que plantea la necesidad de buscar fórmulas alternativas a la formación, presencial o no, en el ámbito de la ofimática.</p> <p>El hecho de que estas aplicaciones informáticas sean de uso común hace que exista un conocimiento informal previo que puede ser acreditado y certificado a través del programa.</p> <p>Se han puesto a disposición de los empleados públicos un total de 49 recursos autoformativos relacionados con el software ofimático Office 2010, agrupando los mismos por programa (Word, Excel, Access y PowerPoint) y, en cada uno de ellos, por niveles de dificultad.</p> <p>Las pruebas de acreditación de los conocimientos están basadas en los recursos disponibles y consisten en un cuestionario de 30 preguntas teóricas y una prueba práctica.</p> <p>La iniciativa obtuvo el reconocimiento del INAP en el marco de los Premios a la calidad en la formación para el empleo de las Administraciones Públicas.</p>
Enlaces relacionados	<p>→ Web del programa: http://bit.ly/2jV008S</p> <p>→ Banco de Innovaciones de las Administraciones Públicas del INAP: http://bit.ly/2k4nJRe</p>

Caso 9.

I.5.5. Proyecto DISRAELI para fomentar el talento en la organización (Diputación de Alicante)

Proyecto DISRAELI para fomentar el talento en la organización	
Organismo impulsor	Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante.
Web	http://formacion.diputacionalicante.es/
¿Qué es?	<p style="text-align: center;"><i>“Lo mejor que podemos hacer por otro no es sólo compartir con él nuestras riquezas, sino mostrarles las suyas” (Benjamin Disraeli)</i></p> <p>Iniciado en 2014, consiste en crear una cadena entre trabajadores que permita sacar a la luz sus destrezas y habilidades: un empleado elige a otros tres compañeros a los que les reconoce una habilidad no relacionada directamente con las competencias que desarrolla en su puesto de trabajo, y les pide que las expliquen, mediante un decálogo (que se cuelga en la página de Facebook del proyecto) y que haga una pequeña grabación en vídeo resumiendo esta habilidad (se sube al canal de Youtube).</p> <p>De este modo, se pone en común un conocimiento que hasta ahora permanecía oculto y se promueven las relaciones entre el personal de la institución.</p> <p>Se pretende fomentar la creatividad en una acción de búsqueda y aprovechamiento del talento en la organización, muchas veces oculto, con el objetivo de devolver el protagonismo a las personas, dándoles valor y creando espacios donde pueda fluir libremente la comunicación. Se parte de la idea fuerza de que las personas deben ser el centro de la organización y que su talento se desaprovecha por falta de conocimiento.</p>
Enlaces relacionados	<p>→ Banco de Innovaciones de las Administraciones Públicas del INAP: http://bit.ly/2jV8jgZ</p> <p>→ El proyecto en Facebook: https://www.facebook.com/proyectedisraeli/?fref=ts</p> <p>→ El proyecto en Youtube: http://bit.ly/2jAAsrW</p>

Caso 10.

I.5.6. Estancias Formativas

(Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública. Región de Murcia)

Estancias Formativas	
Organismo impulsor	Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP).
Web	https://efiapmurcia.carm.es
¿Qué es?	<p>Programa de formación para la mejora de la experiencia profesional del personal empleado público de la Región de Murcia mediante aprendizaje colaborativo.</p> <p>Consiste en un período de prácticas de 40 horas durante una semana de duración o de cinco días alternos, con el objetivo de mejorar la experiencia profesional de funcionarias y funcionarios de carrera o asimilados.</p> <p>Se trata de adquirir conocimientos sobre buenas prácticas desarrolladas en la organización de destino para contribuir así a mejorar las aptitudes requeridas a la persona beneficiaria en su actual puesto de trabajo.</p> <p>El programa permite la adquisición de experiencia para el desempeño del puesto de trabajo y pretende que el personal empleado público se forme aprovechando las buenas prácticas y experiencias de éxito en otras unidades administrativas que se prestan a que sus conocimientos y formas de actuación puedan servir como referencia a imitar por otras unidades.</p> <p>Facilita tanto la transferencia de aprendizajes a su puesto de trabajo y la excelencia en el desempeño del mismo.</p>
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Presentación sobre el programa en Youtube: https://www.youtube.com/watch?v=LPPFHDQDPcY→ Presentación del programa como caso de éxito en el blog “Club de Innovación, la innovación al servicio de la Administración Pública”: http://bit.ly/2jtgtOE→ Declaraciones sobre el programa del Director General de la Función Pública y Calidad de los Servicios de la Región de Murcia: http://bit.ly/2knsUcR

Caso 11.

I.5.7. Visiones Compartidas

(Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública Región de Murcia)

Visiones Compartidas	
Organismo impulsor	Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia (EFIAP).
Web	www.carm.es/eapmurcia
¿Qué es?	<p>Nace en 2014 como el canal de vídeos en Youtube de la EFIAP. Constituye una iniciativa formativa que ofrece vídeos divulgativos relacionados con estrategias de motivación, aprendizaje informal y autoformación con la finalidad de contribuir a la reflexión, el debate y el aprendizaje colaborativo.</p> <p>Está especialmente dirigido al personal empleado público de la Región de Murcia, pudiendo proponer la incorporación de vídeos para compartir conocimiento y contribuir al diálogo en la construcción de una Administración Pública innovadora, abierta, democrática, transparente y participativa.</p> <p>Las propuestas se pueden realizar a través del propio canal de Youtube o de la dirección de correo electrónico: direccion.eap@carm.es. Los vídeos pueden ir acompañados con un breve comentario acerca de su contenido y el debate o propuestas que aporten valor al trabajo en las Administraciones Públicas. Estos se publican citando la fuente, salvo que se indique lo contrario, junto con un breve resumen (máximo 5 líneas) de su contenido y de su valor formativo.</p>
Enlaces relacionados	→ Visiones Compartidas en Youtube: http://bit.ly/1x1sKMO

Caso 12.

I.5.8. NOVAGOB: Red Social de la Administración Pública

NOVAGOB: Red Social de la Administración Pública	
Organismo impulsor	Plataforma abierta y autónoma que nace de la inquietud de un equipo de profesionales vinculados a la Administración Pública, la Universidad y las redes sociales.
Web	http://www.novagob.org/
¿Qué es?	<p>Novagob es una red social de la Administración Pública y para la Administración Pública en español.</p> <p>Es una <i>spin-off</i> de la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid (FUAM), que tiene una vocación emprendedora orientada a la innovación del sector público.</p> <p>Persigue innovar el sector público mediante el trabajo colaborativo de las personas que trabajan en él y permite el establecimiento de redes de contacto y colaboración orientadas al conocimiento y la innovación.</p> <p>Como proyecto colaborativo y conectivo, se dirige a todas las personas que, en el ecosistema de lo público, estén interesadas en conectarse con otros colegas profesionales, colaborar en proyectos, compartir conocimiento y buenas prácticas, incrementar habilidades, conocer recursos e información.</p>
Enlaces relacionados	→ Canal en Youtube de Novagob: https://www.youtube.com/channel/UCGAgxEqqj9w1Y_1gLhHXTTA

Caso 13.

I.5.9. GOVLOOP: Red social multinivel para el fomento de la innovación pública (EEUU)

GOVLOOP. Red Social Multinivel para el Fomento de la Innovación Pública	
Organismo impulsor	GovDelivery (Agencia Pública de Comunicación Institucional de los Estados Unidos de América).
Web	http://www.govloop.com
¿Qué es?	<p>Govloop nace en 2008 como una plataforma de retroalimentación donde:</p> <ul style="list-style-type: none">• la ciudadanía puede informarse sobre las actuaciones gubernamentales• los decisores públicos pueden captar demandas y necesidades sociales• pueden conocerse las mejores experiencias en innovación en el sector público. <p>Constituye una comunidad online donde participan empleados y responsables públicos, ciudadanía y organizaciones sociales. Cuenta en la actualidad alrededor de 20 millones de personas interesadas por las políticas innovadoras en el gobierno local, federal o estatal de EEUU.</p> <p>La participación se articula a través de blogs, foros y grupos. Los blogs se crean con la finalidad de extender una información concreta que pueda resultar relevante para la comunidad y a la que puedan acceder los usuarios interesados en la misma. Los foros pretenden que los ciudadanos discutan sobre determinados temas, creando un diálogo basado en preguntas y respuestas. Los grupos trabajan sobre materias concretas que pueden interesar a una parte del total de usuarios de la aplicación y que se gestiona de forma concreta y temporal para responder a una problemática específica.</p> <p>También puede accederse a acciones formativas abiertas y recibir información sobre eventos institucionales.</p>
Enlaces relacionados	<ul style="list-style-type: none">→ Banco de Innovaciones de las Administraciones Públicas del INAP: http://bit.ly/2j8beF8→ Presentación institucional de GovLoop (slideshow): http://bit.ly/2jAJR2y→ Enlace a Facebook de GovLoop: https://www.facebook.com/govloop?sk=app_2309869772→ Web de GovDelivery: https://www.govdelivery.com/

Caso 14.

I.5.IO. DEL CENTRO A LA COMUNIDAD: Trabajo en Red entre Administraciones (Andalucía)

DEL CENTRO A LA COMUNIDAD: Trabajo en Red entre Administraciones para la mejora de la intervención en materia de absentismo escolar en Santa Fe (Granada)

Organismo impulsor	Equipo de Orientación Educativa de Santa Fe, Delegación Territorial de la Consejería de Educación en Granada.
¿Qué es?	<p>Se trata de una experiencia de autoformación iniciada en 2016 y desarrollada entre profesionales de 4 administraciones diferentes: Ayuntamiento de Santa Fe, Diputación Provincial de Granada, Delegación Territorial de Granada de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía y Delegación Territorial de Granada de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía para realizar un trabajo conjunto en materia de prevención, intervención y seguimiento del absentismo escolar en el municipio y crear una red de formación a partir de esta problemática.</p> <p>El grupo de trabajo está integrado en los programas de formación del profesorado de la Junta de Andalucía a través de los Centros de Enseñanza del Profesorado. Destaca la diversidad de sus componentes: profesionales del ámbito educativo (1 educador social, 1 maestra de educación compensatoria, 2 jefas de estudio, 2 orientadoras, 2 profesoras, coordinador provincial de educación compensatoria), profesionales de los servicios sociales (2 educadoras, 1 técnico de absentismo, 1 psicólogo), 1 policía local, 1 concejal de educación y 1 trabajadora social del centro de salud.</p> <p>La formación es una de las líneas de trabajo del Plan de Acción Comunitaria para Intervención en Materia de Absentismo por lo que en las reuniones del Equipo Técnico de Absentismo Escolar se incluye un punto en el orden del día para la autoformación. Cada mes se elige un tema y el/los profesionales sobre los que recae alguna responsabilidad específica en la autoformación, que se certifica por parte del Centro de Formación del Profesorado de Granada a todos los participantes. En las actividades formativas se incluyen: visitas a experiencias de éxito, estudio de casos, asesoramiento entre iguales, análisis en grupo de documentos marco, definición de estrategias comunes, uso de técnicas creativas, uso de la plataforma virtual, análisis conjunto de datos, tertulias dialógicas y actividades de visibilización comunitaria.</p> <p>Resultados Obtenidos: confección de un Plan de Acción Comunitaria, difusión en foros formativos (universidad, formación de la Junta de Andalucía, colegios profesionales, jornadas internacionales), organización de jornadas municipales y provinciales de intervención en absentismo escolar. Se pretende que el grupo formativo evolucione hacia una mesa de educación a nivel municipal cristalizando en una estructura estable de trabajo en red entre los diferentes servicios presentes en el municipio.</p>
Enlace relacionado	→ Espacio facilitado por el Centro de Formación del Profesorado (CEP) de Granada para trabajar en la Plataforma Colabora: http://bit.ly/2ineZkH

Caso 15.

I.5.II. Detección de Necesidades Formativas Basada en Competencias (Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. Junta de Andalucía)

Detección de Necesidades Formativas Basada en Competencias (ACSA)	
Organismo impulsor	Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA).
Web	http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/
¿Qué es?	<p>El Programa detecta las necesidades de desarrollo reales del personal que permitan establecer los planes de formación y mejora de las unidades y centros, a partir de mapas de competencias corporativos, consensuados y validados.</p> <p>Los mapas de competencias definen las capacidades que tiene que desarrollar el personal para abordar situaciones o problemas específicos, a través de técnicas y procedimientos concretos. Estos mapas son elaborados por profesionales expertos que en la actualidad desempeñan los puestos de trabajo definidos, aplicando metodología y procedimientos propios de la ACSA, teniendo en cuenta los diferentes niveles asistenciales y las particularidades de las carteras de servicios de los diferentes centros. En los mapas se han definido los “ámbitos específicos de actuación”, y para cada ámbito se identifican “actuaciones” en diferentes niveles de exigencia (básico, medio, alto y muy alto), relacionados con el grado de dificultad o complejidad de la actuación, estableciendo con ello una ruta de desarrollo. Las actuaciones están refrendadas por la mejor evidencia disponible y se ofrecen “criterios de referencia” que orienta sobre el buen hacer de cada actuación.</p> <p>Mediante la aplicación web DEsarrolla-T cada profesional puede revisar su mapa de competencias, reflexionar sobre su práctica y posicionarse en su nivel de desarrollo mediante una autoevaluación, identificando en qué actuaciones tienen la destreza y cuáles deben desarrollar o mejorar para alcanzar el nivel competencial requerido y deseado. Tras la autoevaluación, los responsables revisan el posicionamiento de los profesionales, poniendo el foco en el diálogo y en el consenso. Realizada la revisión y priorizadas las áreas, se establecen los planes de desarrollo individual consensuados y factibles, que permitan elaborar planes de mejora y de formación de las unidades y finalmente de los centros.</p> <p>El Modelo de Gestión por Competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía (SSPA) ha sido el elemento integrador de iniciativas previas de la organización, a través de tres procesos fundamentales: la formación de profesionales en las diferentes etapas, la evaluación de las competencias orientada a la autoevaluación, el aprendizaje y el reconocimiento. Actualmente se está implantado en la Inspección de Servicios Sanitarios de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía y en la fase previa en el ámbito asistencial del SSPA.</p>

Detección de necesidades formativas basada en competencias (ACSA) (continuación)

¿Qué es?

En cada centro, los responsables de las unidades de formación, los responsables de las unidades funcionales y los propios profesionales, cada uno con diferentes roles, realizan la identificación de necesidades y contribuyen a la elaboración del plan de formación. La línea de Desarrollo Profesional de la ACSA ofrece capacitación y apoyo metodológico a los centros y responsables de formación.

El programa hace posible atender las necesidades que realmente permiten el desarrollo del personal y alcanzar los objetivos de la organización.

Logros y resultados más importantes conseguidos:

- Definición y validación de 5 mapas de competencias corporativos y empleo con la aplicación DEsarrolla-T en la Inspección de Servicios Sanitarios.
- Elaboración de mapas de competencias para FAISEM (Fundación Andaluza para la Integración Social de Personas con Enfermedad Mental).
- Elaboración de mapas de competencias corporativos de los diferentes puestos de trabajo del SSPA, actualmente 47 mapas en diferentes fases de elaboración.
- Incorporación en la aplicación DEsarrolla-T de mapas corporativos validados del SSPA para su utilización efectiva por parte de las unidades.

Retos de futuro:

- Ampliar la cobertura de puestos de trabajo del SSPA con mapas de competencias validados.
- Extender el empleo de mapas y aplicación de soporte a todas las Unidades de Gestión Clínica del SSPA y otras organizaciones interesadas.
- Evaluar en qué grado los mapas corporativos y DEsarrolla-T contribuyen a la elaboración de planes de formación que reduzcan gaps competenciales.

Enlaces relacionados

→ Desarrollo profesional. Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía:

<http://bit.ly/2jFRrfa>

→ Modelo de Gestión por Competencias del Sistema Sanitario Público de Andalucía: <http://bit.ly/2jf6kC1>

→ Plan de Calidad del Sistema Sanitario Público de Andalucía: <http://bit.ly/2k7yUFL>

→ Plan Estratégico de Formación Integral del Sistema Sanitario Público de Andalucía: <http://bit.ly/2jFVgBF>



2/

Recursos y Herramientas para la Innovación Docente



2.1.

10 Recursos para docentes digitales

En este capítulo presentamos una batería de 10 recursos y 15 herramientas para la innovación docente en la formación, imprescindibles en el actual contexto de cambio y digitalización de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Los recursos son **productos**, o “**artefactos digitales**”, que **facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje** y son muy útiles tanto para aplicar en las **acciones formativas presenciales**, como de **teleformación** y en el contexto de las **comunidades de práctica y el trabajo colaborativo en red**.

En el cuadro anexo se muestra una **batería de 10 recursos para la innovación docente** y una propuesta **con** algunas de las **posibles herramientas** necesarias para su elaboración.

10 RECURSOS		<i>Herramientas para su elaboración...</i>	
1	Presentación	Apache Open Office Impress	Prezi
2	Infografía	Canva	Genial.ly
3	Fotografía	Wikimedia Commons	Flickr
4	Vídeo	Windows Movie Maker	Avidemux
5	Vídeo Tutorial	iMovie	Active Presenter
6	Mapa Conceptual	CmapTools	Smartdraw
7	Mapa Mental	Mind42	Wisemapping
8	Línea del Tiempo	Preceden	Timetoast
9	Cómic Digital	Pixton	Toondoo
10	Nube de Palabras	Wordle	NubedePalabras.es

En las siguientes páginas presentamos para cada recurso una ficha sintética que contiene su explicación, posible utilidad formativa y dos de los posibles programas, con su enlace web, que os servirán para su elaboración. Para el caso del recurso Fotografía se ofrecen dos plataformas para el acceso a repositorios de imágenes gratuitas en red.

PRESENTACIÓN



Conjunto de información organizado, compuesto por textos, imágenes, vídeos y/o archivos de audio.



- Para mostrar contenidos de formación de forma visual y secuencial.
- Como guion de una sesión formativa.
- Para apoyar la comunicación de ideas en una exposición verbal.



Apache Open Office Impress

www.openoffice.org/es



Prezi

Prezi

www.prezi.com

INFOGRAFÍA



Representación visual o diagrama de textos escritos que resume y sintetiza información gráficamente.



- Para elaborar píldoras formativas e informativas.
- Para presentar la información de forma visual cuando resulta complicada de entender sólo a través de un texto.



Canva

www.canva.com



Genial.ly

www.genial.ly/es

FOTOGRAFÍA



Imagen digital obtenida a través de un sensor que se encarga de digitalizarla y guardarla en una unidad de almacenamiento, con opción de diferentes formatos como BMP, GIF, JPG, TIF y PNG.



→ Para ilustrar un concepto o un texto en presentaciones, infografías, etc.



Wikimedia Commons

<https://commons.wikimedia.org>



Flickr

www.flickr.com

VÍDEO



Grabación obtenida a través de una cámara que se encarga de digitalizarla y guardarla en una unidad de almacenamiento, con opción de diferentes formatos como MPG, AVI, FLV, DVD, etc.



- Para grabar y editar vídeos, cortar fragmentos de películas... que se utilizan como recursos de formación.
- Para elaborar píldoras formativas e informativas.



Windows Movie Maker

www.microsoft.com



Avidemux

www.avidemux.org

VÍDEO TUTORIAL



Un vídeo tutorial o *screencast* es una grabación en formato digital de lo que visualizamos por la pantalla de nuestro ordenador ya sea con o sin audio.



- Para explicar el manejo de programas informáticos y herramientas tecnológicas.
- Para elaborar píldoras formativas e informativas.



iMovie

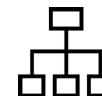
www.apple.com/imovie



Active Presenter

www.atomisystems.com/activepresenter

MAPA CONCEPTUAL



Representación gráfica de conceptos que guardan relación jerárquica y/o temporal entre ellos.



- Para elaborar organigramas.
- Para elaborar diagramas de flujo o flujogramas.



CmapTools

CmapTools

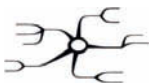
<http://cmap.ihmc.us>



Smartdraw

www.smartdraw.com

MAPA MENTAL



Representación gráfica con palabras, ideas, tareas, dibujos, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente alrededor de una idea central o foco.



→ Para organizar y mostrar información heterogénea sobre un tema de forma visual con la relación entre los elementos y de manera personal.



Mind42

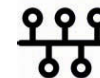
www.mind42.com



Wisemapping

www.wisemapping.com

LÍNEA DEL TIEMPO



Representación gráfica de una serie de eventos ordenados de forma secuencial con un criterio cronológico.



→ Para mostrar visualmente la evolución temporal de un proceso.



Preceden

www.preceden.com



Timetoast

www.timetoast.com

CÓMIC DIGITAL



Relato o historia en formato digital explicada mediante viñetas o recuadros que contienen ilustraciones, pudiendo incluir un texto más o menos breve.



→ Para aplicar la metodología *storytelling* a los contenidos de formación.



Pixton

Pixton

www.pixton.com/es

TOONDOO

Toondoo

www.toondoo.com

NUBE DE PALABRAS



Representación visual de las palabras que conforman un texto, en donde el tamaño de la fuente es mayor para las palabras que aparecen con más frecuencia.



- Para mostrar el resultado de evaluaciones sintéticas.
- Para mostrar las tendencias y/o los temas de mayor interés en un foro.



WordleTM

Wordle

www.wordle.net

**Nube
de
Palabras
.es**

Nube de Palabras

www.nubedepalabras.es

2.2.

20 Herramientas para docentes digitales y e-moderadores

Las herramientas son aplicativos digitales disponibles en internet, que facilitan:

1. El **desarrollo** de nuestro **PLE** o entorno personal de aprendizaje.
2. El **desempeño** de la **labor docente** y el trabajo con el **alumnado** en red.
3. La **e-moderación** de **comunidades de práctica** y de **grupos colaborativos** en red.

En el siguiente cuadro se muestran las 20 herramientas seleccionadas para este trabajo y su utilidad principal.



20 HERRAMIENTAS	Utilidad
1 Red Profesional	Comunicación y trabajo colaborativo en red
2 Google	Búsqueda de información en la red
3 Wikipedia	Búsqueda de información en la red y curar contenidos
4 Google Drive	Almacén de archivos y trabajo en red
5 Blogspot	Crear y publicar blogs
6 Google Groups	Crear foros de opinión y grupos de noticias
7 Doodle	Planificación de eventos y reuniones grupales
8 Dropbox	Almacén y compartición de archivos en red
9 Evernote	Organización de información
10 Feedly	Sindicación de contenidos de la red
11 Flipboard	Sindicación de contenidos de la red
12 Scoop.it	Difusión y compartición de contenidos en la red
13 Pinterest	Archivo y compartición de imagen y vídeo en red
14 Slideshare	Archivo y compartición presentaciones en red
15 Bitly	Acortar direcciones web y seguimiento estadístico
16 Skype	Comunicación y compartición de información en red
17 Twitter	Comunicación y compartición de información en red
18 Facebook	Comunicación y compartición información en red
19 Youtube	Archivo y compartición de vídeos en red
20 Whatsapp	Comunicación y compartición archivos en privado

En las siguientes páginas presentamos **para cada herramienta una ficha sintética** que contiene su denominación, dirección en internet, definición y posibles utilidades docentes.



RED PROFESIONAL de la Junta de Andalucía

<https://redprofesional.juntadeandalucia.es>



Red social de los empleados y las empleadas públicas de la Junta de Andalucía.



- Para localizar y comunicarte con otros miembros de la organización.
- Para generar y compartir información y conocimiento.
- Para potenciar el trabajo colaborativo a través de los grupos y subgrupos.



WIKIPEDIA

<https://es.wikipedia.org>



Enciclopedia libre en red, políglota y editada colaborativamente sin ánimo de lucro.



- Buscar información.
- Curar contenidos.



GOOGLE

www.google.es



Motor de búsqueda de información en internet.



- Para buscar información en la red por palabras, imágenes...
- Recibir alertas con información relevante en la red.
- Para traducir textos.



Google Drive

GOOGLE DRIVE

www.google.es/drive



Plataforma para crear carpetas, guardar y compartir todo tipo de archivos.



- Para almacenar y administrar tus archivos en la nube.
- Para trabajar en línea con otras personas sobre un mismo documento.



BLOGSPOT

<http://blogspot.es>



Aplicativo web que para crear y publicar blog o bitácora en línea sin necesidad de instalar ningún programa.



→ Crear un blog en internet.



DOODLE

www.doodle.com/es



Aplicación web para planificar eventos de forma rápida.



→ Para concertar reuniones, citas, etc.
→ Para organizar un calendario común.



GOOGLE GROUPS

<https://groups.google.com>



Servicio de Google para crear foros de opinión y grupos de noticias basados en intereses comunes.



→ Crear un foro de opinión en línea.
→ Enviar mensajes entre participantes de diferentes grupos.



DROPBOX

www.dropbox.com/es



Servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube.



→ Para almacenar y sincronizar archivos en línea y entre ordenadores y compartir archivos y carpetas con otras personas y con tabletas y móviles.



EVERNOTE

www.evernote.com/intl/es



Aplicación web de organización de información personal mediante archivos de notas.



→ Para capturar, organizar, anotar, guardar y compartir todo tipo de información en cualquier dispositivo.



FLIPBOARD

www.flipboard.com



Aplicación web para PCs, *smartphones* y tabletas que se alimenta del contenido elegido por los usuarios y usuarias y los presenta como una «revista digital».



→ Para filtrar y seleccionar noticias en Internet y presentarlas en un archivo amigable.



FEEDLY

www.feedly.com



Herramienta web que es un lector de RSS o *feeds* y que permite agregarlos de distintos sitios web y reunirlos en un único sitio, sin necesidad de ir visitando las webs de una en una.



→ Para suscribirte a aquellos portales que te interesen y leer los contenidos publicados en ellos.
→ Ordenar y filtrar los sitios a través de categorías.



SCOOP.IT

www.scoop.it



Plataforma para mostrar y compartir contenidos, ya sean propios o de otros sitios web.



→ Para “curar” contenidos: encontrar información relevante sobre un tema y crear nuestras propias revistas digitales.
→ Compartir con nuestra comunidad contenidos de interés y añadir nuestra propia información.



PINTEREST

<https://es.pinterest.com>



Plataforma para guardar, clasificar y compartir colecciones de imágenes y vídeos en tableros personales temáticos.



- Para crear colecciones de imágenes y de vídeo temáticas.
- Para compartir estas colecciones utilizando categorías similares.



BITLY

<https://bitly.com>



Servicio web de reducción de URL que ofrece la posibilidad de generar estadísticas a partir de los clics sobre los vínculos.



- Para acortar direcciones web y poner incluir las en Twitter, documentos, etc.
- Para hacer seguimiento estadístico a los links publicados.



SLIDESHARE

<http://es.slideshare.net/espanol>



Plataforma web para el alojamiento de presentaciones, infografías y documentos de texto y compartirlas en privado o en público.



- Para acceder a presentaciones de temas de interés.
- Para difundir y compartir las presentaciones propias.



SKYPE

www.skype.com



Aplicación que puedes instalar en tu ordenador o dispositivo móvil para comunicarte con personas de cualquier parte del mundo por medio de llamadas, vídeo conferencias y mensajería instantánea.



- Realizar llamadas y vídeo conferencias con una persona o grupales.
- Chatear y Compartir archivos.



TWITER

<https://twitter.com>



Aplicación web de *microblogging* que funciona como blog, red social y mensajería instantánea.



- Para buscar y compartir información sobre sitios web.
- Para localizar y entrar en contacto con personas de interés.
- Para comunicaciones y debates en línea.



YOUTUBE

www.youtube.com



Portal del internet que permite subir y visualizar vídeos de forma pública y privada y comentarlos.



- Para localizar y compartir información y recursos en formato vídeo.



FACEBOOK

www.facebook.com



Red social en una plataforma web para comunicarse y compartir contenidos.



- Para localizar y entrar en contacto con personas de interés.
- Para comunicaciones y debates en línea.
- Para compartir información y recursos.



WHATSAPP

www.whatsapp.com



Aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes y para ordenadores con acceso a internet (mediante <https://web.whatsapp.com>), para enviar y recibir mensajes y archivos multimedia.



- Para la comunicación directa, permanente y ubicua con los contactos en formato chat e intercambio de archivos de imagen y vídeo.
- Para formar grupos privados comunicarte e intercambiar archivos de imagen y de vídeo.



Anexos



ANEXO I.

INFORMANTES DE ENTREVISTAS

Antonio Torres Olivera	Director Gerente la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA) de la Junta de Andalucía
Carmen Seisdedos Alonso	Jefa del Servicio de Formación en el Instituto Andaluz de Administración Pública de la Junta de Andalucía
Enrique Silvestre Catalán	Gerente del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Gobierno de España
Félix Serrano Delgado	Director del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado (INTEF). Gobierno de España
Francisco Saavedra García	Director de la Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública de la Región de Murcia
Inmaculada García Romera	Directora de Docencia en Escuela Andaluza de Salud Pública de la Junta de Andalucía
Jesús Martínez Marín	Director de Formación Directiva y Nuevos Programas Formativos del Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña
M^a del Mar Herrera Menchén	Responsable de Estrategia de Impulso de la Evaluación de Políticas Públicas en el Instituto Andaluz de Administración Pública de la Junta de Andalucía
M^a Jesús García San Martín	Jefa del Área de Formación en Red y Redes Sociales del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF). Gobierno de España
Mariano Hernán García	Profesor de la Escuela Andaluza de Salud Pública de la Junta de Andalucía de la Junta de Andalucía
Rubén Jiménez Jiménez	Educador Social del Equipo de Orientación Educativa de Santa Fe (Granada) de la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía
Sandra Pinzón Pulido	Profesora de la Escuela Andaluza de Salud Pública de la Junta de Andalucía

ANEXO 2.

APORTACIONES EN BLOG DE RED PROFESIONAL Y FORMAINNOVA

iaap@juntadeandalucia.es

Carmen Molero Cabrera	Profesora colaboradora del Instituto. Oficina para la Calidad de los Servicios en Málaga. Junta de Andalucía
Enrique Rando González	Profesor colaborador del Instituto. Jefe Departamento Informática. DT Economía, Innovación, Ciencia y Empleo Málaga. Junta de Andalucía
Francisco José Alcázar Martín	Profesor colaborador del Instituto. Jefe Departamento Informática DT Economía, Innovación, Ciencia y Empleo Málaga. Junta de Andalucía
M^a del Rosario Franco San José	Profesora colaboradora del Instituto. Junta de Andalucía
Marco Antonio López Bravo	Profesor colaborador del Instituto. Jefe Departamento Sistemas Información Economía Financiera de la Delegación del Gobierno Málaga. Junta de Andalucía
Noelia Martínez Martínez	Profesora colaboradora del Instituto. Servicio de Rehabilitación y Arquitectura de la Delegación Territorial de Fomento y Vivienda de la Junta de Andalucía en Jaén
Rafael Márquez Rodríguez	Profesor colaborador del Instituto. Jefe Sc. Selección y Provisión Delegación del Gobierno Málaga. Junta de Andalucía



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA