
Notas



Desde marzo de 2013 el Ministerio de Industria, Energía y Turismo (MINETUR), con el liderazgo de su Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos, viene desarrollando un proyecto novedoso en el ámbito de la formación y la gestión del conocimiento: la puesta en marcha de una Comunidad de Formadores Internos, una experiencia que pone el acento en el valor de las personas al reconocer que son motor de cambio y mejora organizativa por residir en ellas la experiencia y el conocimiento.

LA COMUNIDAD DE FORMADORES INTERNOS DEL MINETUR

La Comunidad de Formadores Internos es un grupo de carácter abierto y dinámico en cuanto a su composición, en la que todos los niveles de funcionarios y personal laboral se encuentran representados, y que en la actualidad está constituida por un colectivo de 77 empleados con diferentes roles –formadores internos veteranos, grupos de expertos, el equipo de la unidad de formación, y personas, en general, con interés por la formación– que aglutinan un conocimiento que abarca prácticamente todas las áreas que se contemplan en el Plan de Formación del MINETUR: atención al público, telecomunicaciones, tecnologías de la información y de las comunicaciones, habilidades personales, función directiva, industria y pymes y energía.

En esta nota se exponen los antecedentes y contexto en los que surge el proyecto, sus beneficios esperados, sus objetivos e hitos y plan de acción y sus próximos pasos.

ANTECEDENTES, CONTEXTO Y BENEFICIOS ESPERADOS

En el ámbito de los recursos humanos, es reconocida la importancia de la formación llevada a cabo con medios propios pues, por un lado, aporta un valor importante en el desarrollo profesional de las personas que la imparten y, por otro, facilita y promueve la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

Siendo de ello consciente la Subdirección General de Planificación y Gestión de Recursos Humanos del MINETUR, allá por 2010 su Unidad de Formación abordó diferentes iniciativas orientadas a desarrollar el rol de formador interno, constituyendo un grupo de expertos en el área de telecomunicaciones con el objetivo de desarrollar un plan específico que diera respuesta a sus necesidades formativas, que requerían una alta especialización.

FIGURA 1

Proyecto Comunidad Formadores Internos MINETUR *Beneficios*



FUENTE: Elaboración propia Unidad de Formación MINETUR y Dopp Consultores. 2013.

A la vista de la exitosa experiencia, en el Plan Bienal de Formación 2013-2014 se incluyó como objetivo su consolidación avanzando en la creación de una masa crítica de formadores internos preparada para dar respuesta a los diversos contenidos del plan en su exigencia de eficiencia en la gestión y por tanto aminorando el impacto de una menor disponibilidad de recursos presupuestarios, por citar algunos de los beneficios que de la Comunidad de Formadores Internos cabe esperar según se representa en la figura 1, en página anterior.

Una vez formalizado el proyecto, una primera reflexión se suscitó entre sus impulsores: los empleados del MINETUR tienen mucha experiencia y conocimiento, pero ¿dónde están esas personas y cómo las identificamos?; ¿cómo identificamos los distintos perfiles de formadores?; ¿qué interés tendrán en participar en el proyecto o qué disponibilidad para colaborar? De la discusión y debate sobre estas cuestiones surgió un grupo de trabajo integrado por miembros de la Unidad de Formación y el apoyo de una consultora externa especializada en formación de formadores para definir objetivos y establecer un plan de acción conforme a una serie de hitos relevantes.

OBJETIVOS, HITOS Y PLAN DE ACCIÓN

El grupo de trabajo comenzó por explicitar los dos objetivos de la Comunidad de Formadores Internos: formar a los empleados públicos y desarrollar a los formadores. Desde el ámbito del empleado público, la formación interna favorece la reutilización del conocimiento y la colaboración dentro de la organización al ser más próxima a las necesidades reales de aprendizaje, facilitando pues mejores desempeños. Desde el ámbito del formador interno, ofrece oportunidades de crecimiento profesional, profesionalizando su actuación en el desempeño de su rol para que contribuya a los objetivos establecidos en el Plan de Formación, dándole visibilidad como experto en contenidos específicos vinculando su rol a la gestión y distribución del conocimiento.

Para la consecución de dichos objetivos, se diseñó una hoja de ruta con los hitos principales que se presentan en la figura 2 (en página siguiente) de acuerdo a los cuales, se estableció un plan de acción de dos fases, una primera de carácter prospectivo y una segunda de lanzamiento de la comunidad, incluyendo las siguientes tareas:

- 1.1. Definición de perfiles de los formadores internos, roles, competencias, etc.
- 1.2. Determinación de las áreas prioritarias del Plan de Formación para la formación interna.
- 1.3. Diseño de la comunicación del proyecto, su convocatoria y lanzamiento.
- 1.4. Identificación de personas con conocimientos especializados interesadas en colaborar con la unidad de formación.

2.1. Recogida de información y análisis de las solicitudes recibidas.

2.2. Definición del modelo de desarrollo y acreditación de los formadores.

2.3. Inauguración del Centro de desarrollo de Formadores Internos.

2.4. Constitución de la Comunidad de Formadores Internos.

2.5. Constitución del grupo cero y los grupos de trabajo.

Para la definición de perfiles se partió del hecho de que la formación es un proceso de aprendizaje cambiante que necesita de apoyo y dinamización, para lo cual el formador interno ha de tener un rol principal de facilitador. Así, se establecieron tres perfiles –formador presencial, 2.0 o elaborador de contenidos– sobre los cuales desarrollar sus competencias básicas –flexibilidad, comunicación, orientación por el desarrollo de otros y la planificación–.

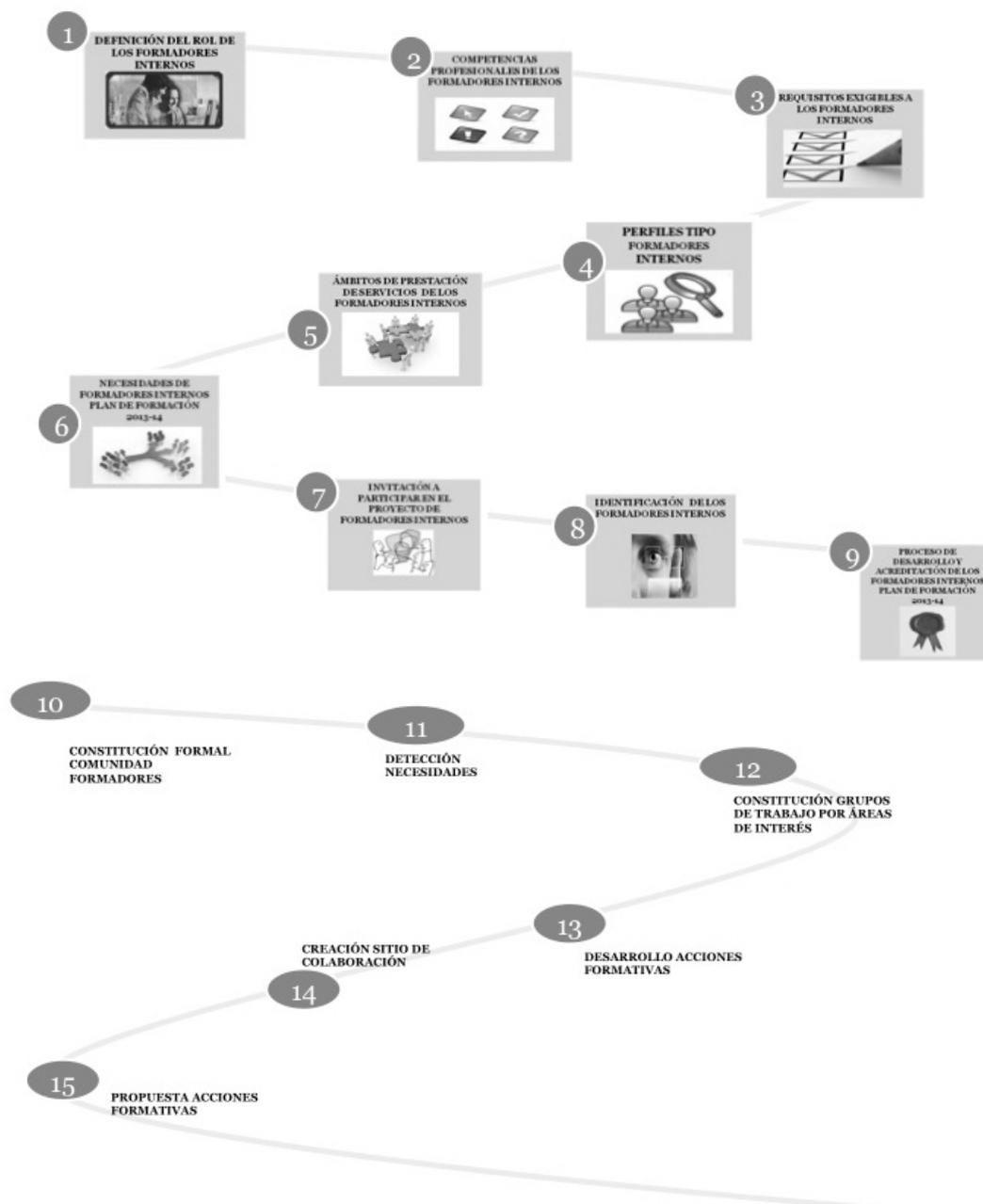
Sobre esa base se fijaron los requisitos mínimos a cumplir por los candidatos –formación o experiencia, conocimientos necesarios para el diseño y/o impartición de los contenidos y antigüedad de un año en el MINETUR y dos de experiencia profesional vinculada al contenido de las materias objeto de la acción formativa– y se lanzó una convocatoria mediante un correo electrónico masivo enviado a todos los empleados para que mostrasen su eventual interés y proporcionaran una información básica preliminar –área de conocimiento, perfil de formador, expectativas y formación académica–, acompañada por una campaña de comunicación consistente en la publicación en la Intranet de un video motivacional en el que participaron los formadores internos veteranos en el que respondían a tres preguntas: «¿qué te ha aportado formar parte de la comunidad de formadores internos?»; «¿qué esfuerzo te ha requerido?»; «¿qué le dirías a alguien que quiere formar parte de la comunidad de formadores internos?».

Un elemento clave ya en la segunda fase de procesamiento de solicitudes fue la definición de un modelo de acreditación de formadores internos concebido como itinerario de acreditación orientado a mejorar la profesionalización de los formadores internos asegurando así la homogeneidad en la formación impartida. Así, dicho modelo se estructuró sobre la base de cuatro grados (desde el grado 1 del aprendiz o novel hasta el grado 4 modelo) referidos al nivel de desarrollo en conocimientos de técnicas pedagógicas (ya que los conocimientos específicos se consideraban condición de entrada), competencias referidas a habilidades, comportamientos y actitudes óptimas, y experiencia de los formadores internos (total de horas dedicadas a formación, horas en diversidad de contenidos).

Como parte de ese proceso de homogenización y acreditación, y bajo la denominación de «Centro de

FIGURA 2

Proyecto Comunidad Formadores Internos MINETUR Principales hitos



FUENTE: Elaboración propia Unidad de Formación MINETUR y Dopp Consultores. 2013.

Desarrollo de Formadores Internos», se diseñaron unas jornadas de dos días a tiempo completo que se desarrollaron en la sede de la Escuela de Organización Industrial (EOI) de Madrid en diferentes fechas para dar cabida así a todos los empleados que manifestaron su interés a raíz de la convocatoria.

El objetivo de las jornadas fue en primer lugar conocer a los candidatos –que se conocieran entre sí y conocieran al equipo de formación– generando cultura de pertenencia y orientándoles de cara a la par-

ticipación como Comunidad, además de informarles sobre el proyecto, su razón de ser, las actividades realizadas hasta el momento, y sensibilizarles sobre su rol de formadores internos en términos de valores, comportamiento y competencias a desarrollar. Se perseguía también profundizar en sus expectativas, intereses, motivaciones y disponibilidad, así como en sus necesidades formativas y de desarrollo. En base a esta información, se elaboró un mapa de formadores internos para orientar los siguientes pasos del proyecto.

La actividad de estas primeras jornadas del Centro de Desarrollo, que contaron con cincuenta participantes y a las que se invitó a nueve formadores expertos para conocer de primera mano su experiencia, se orientó a informar al formador de las capacidades necesarias para un correcto ejercicio de sus responsabilidades, identificando y entrenando las técnicas y herramientas que facilitan la realización de su rol como formador.

Una de las conclusiones extraídas en las jornadas fue que el MINETUR cuenta con un colectivo de personas con un alto grado de conocimientos, experiencia y profesionalidad y, lo que es más importante, con ganas de compartirlo dentro de la organización, como manifestaron los participantes, que como motivaciones en su implicación en el proyecto destacaron las vocacionales (38%), el aprendizaje y la compartición de conocimientos (36%) y el abordaje de nuevos retos profesionales (22%).

Una vez habilitadas plataformas virtuales para el intercambio de información y la publicación y compartición de documentos y recursos, y a través de medios de reunión virtual, se tuvo la oportunidad de informar a los ya miembros de la Comunidad de Formadores Internos de los resultados de las jornadas, recabar sus opiniones y presentar las acciones formativas previstas para 2014, animando a la participación en la siguiente fase de detección de necesidades y aprobando una estructura mínima de funcionamiento constituida por tres grupos de trabajo: el denominado «grupo cero» de impulso y los temáticos sobre TIC y herramientas de información, que por su carácter «histórico» podían aportar su bagaje y experiencia.

El grupo cero de duración provisional pretende servir como motor de arranque y dinamizador de la Comunidad, estando formado por integrantes de la Unidad de Formación, una persona con experiencia en implantación de comunidades, un formador interno veterano y algunas personas con visión global del proyecto. Su misión última es la constitución de grupos de trabajo por áreas de interés y establecer criterios de funcionamiento de los grupos: actas, roles dentro de los grupos (gestor del tiempo, moderador, coordinador, etc.), comunicaciones, etc.

Hasta el momento se han constituido nueve grupos: atención al ciudadano, energía, jurídico-financiero, industria, salud laboral y prevención de riesgos laborales, grupo de tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), habilidades personales, telecomunicaciones y gestión del conocimiento y pedagogía con un total de 57 participantes en los grupos. Cada grupo ha elegido un coordinador de enlace con el grupo cero y ha establecido su estructura de funcionamiento y normas de procedimiento y comunicación.

Los grupos de trabajo han sido parte activa en la fase de detección de necesidades para su área de trabajo, para el Ministerio y para la propia Comunidad atendiendo a criterios de necesidad formativa -que afecte a un número relevante de empleados-, de calidad de servicio al ciudadano, de imperiosidad legislativa y de apoyo a nuevas herramientas y tecnologías. Otro aspecto abordado ha sido la priorización de las acciones formativas, que actualmente se están desarrollando (definición de objetivos, contenidos, programa, destinatarios, tipo de formato, metodología...) para ser presentadas para su aprobación definitiva.

PRÓXIMOS PASOS Y BALANCE PROVISIONAL

Formación de formadores y el comienzo de actividades formativas una vez se terminen de diseñar son los próximos pasos naturales en el proceso. Así, está previsto impartir dos acciones formativas de formación de formadores cuyo contenido será la realización práctica de una guía didáctica según el modelo de acreditación antes mencionado que establece itinerarios formativos para que el formador requiera mayor destreza para progresar desde un grado inicial o aprendiz hasta un grado de experto.

Aunque resulta prematuro hacer un balance del proyecto y se habrá de ver su aceptación y continuidad en el largo plazo, algunos indicadores objetivos de su éxito hasta la fecha son la alta captación de formadores internos potenciales y su participación activa y con continuidad en las jornadas del Centro de Desarrollo y los grupos de trabajo. Evidentemente, la medición del éxito último de la iniciativa pasará por la evaluación de los indicadores de eficacia que se han definido y que se refieren a la satisfacción de los asistentes a los cursos que genere la Comunidad y la aplicabilidad de los contenidos producidos.

En esta nota se ha presentado una descripción resumida del proyecto, incidiendo en su contexto, beneficios y metodología de arranque y trabajo. La experiencia es todavía muy joven para ser valorada y con el paso del tiempo se tendrá que analizar cuál es su desenlace. Pero los notables resultados de experiencias similares en el marco de las comunidades de prácticas dentro de la Administración Pública, ponen de manifiesto los beneficios del aprendizaje informal, la riqueza de la interrelación de grupos multidisciplinares y la importancia de compartir el conocimiento que constituyen los aspectos nucleares de la Comunidad de Formadores Internos del MINETUR.

■ M^a Dolores Artaiz Aguilera