|  |  |
| --- | --- |
| xxxxx | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
|  | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**DISEÑANDO LA FORMACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DEL FUTURO. EXPERIENCIAS POST PANDEMIA INSPIRADORAS.**

**Manel Capdevila Capdevila**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

**Jaume Capó Frau**

Departament de Justícia, Drets i Memòria de la Generalitat de Catalunya/Catalunya

**Montse Garcia Rabinad**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

**Verónica García Brao**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

**Neus Capdevila Parra**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

**Montse Sagalés Torra**

Departament de Justícia, Drets i Memòria de la Generalitat de Catalunya/Catalunya

***Resumen***

La pandemia ha supuesto una verdadera revolución en la manera de trabajar y de gestionar equipos tanto en las organizaciones públicas como privadas.

El teletrabajo, la gestión directiva de personas y de equipos en ámbitos híbridos, la colaboración extendida a equipos más amplios y remotos, la autogestión personal que todo ello comporta, etc., incorporan al funcionamiento ordinario de la organización nuevos valores. Entre ellos, destacan especialmente la confianza, la autonomía, la auto exigencia, la cooperación y la accesibilidad.

Si, además, se le añade el uso intensivo de nuevas y más potentes herramientas tecnológicas, se acaba configurando un nuevo escenario el cual prolonga y expande su efecto disruptivo en los ámbitos de formación, aprendizaje y de gestión del conocimiento.

La nueva manera de trabajar y de relacionarse está incorporando, por tanto, una aceleración en la sustitución de las propuestas metodológicas tradicionales, siendo solo la (nueva) tecnología, en sus diferentes aplicaciones, un componente menor.

En estos dos años post pandemia ya se observan algunas experiencias que contienen elementos disruptivos e inspiradores y que ofrecen una nueva forma de entender y practicar la formación, el aprendizaje y la gestión del conocimiento.

La identificación, el seguimiento y la transferencia de ellas, podrán avanzar hacia una nueva generación de propuestas de actuación aplicadas.

En esta línea, se presentan cuatro iniciativas desarrolladas en el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria que el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE, en adelante) ha promovido directamente o en colaboración con otras unidades del propio departamento.

**INTRODUCCIÓN**

**Marc Cerón Riera**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

En primer lugar, Manel Capdevila, Jefe del Área de Investigación y Formación en Ejecución Penal del CEJFE nos expone tres proyectos de investigación/acción (I-A, en adelante) desarrollados en el ámbito de la ejecución penal. De todas las posibles definiciones del modelo I-A partimos de la formulación de Kemmis, 1983 “como el proceso de poner en práctica una idea, con vistas a mejorar o cambiar algo, intentando que tenga un efecto real sobre la situación”. A esta primera aproximación se añade otra de las notas características que de nuevo Kemmis y McTaggart (1988) señalaron como definitorias del modelo: “la I-A se desarrolla de forma participativa, es decir, en grupos que plantean la mejora de sus prácticas sociales o vivenciales”.

Precisamente, en su exposición, Manel Capdevila nos muestra como en los proyectos expuestos, la investigación sale del laboratorio, busca identificar evidencias que validen la aplicación de cambios que impacten en la mejora de la misión de la organización y todo ello con la participación activa de todos aquellos que deben aplicarlos.

Cómo se indicaba al inicio, las lecciones aprendidas de la post pandemia no solo, o necesariamente, se refieren a mejoras tecnológicas. Este es, definitivamente, un buen ejemplo.

A continuación, Montserrat Garcia, responsable de la biblioteca del CEJFE y Jaume Capó, Jefe del Servicio de Difusión del Gabinete Técnico del Departamento de Justicia, Derechos y Memoria nos presentan el proyecto “Curación de la información en el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria: una nueva generación de gestores de contenido inteligente”. Existe bastante consenso que fue Rohit Barghava quien en un artículo de 2009 acuñó por primera vez el concepto de “content curator”, trasladando la vieja necesidad de las galerías de arte y los museos de clasificar, seleccionar y mostrar al público las piezas más relevantes de un fondo, a menudo generado por mera acumulación y sin ningún orden, a la nueva, pero muy parecida necesidad, producto de la abundancia de información, muchas veces ruido, que se da en el mundo virtual. Tanto en el sector privado como en el público se tienen claras las ventajas de disponer de gestores de contenido inteligentes que ayuden a desarrollar las famosas cuatro S (Search (o búsqueda), Select (selección), Sense Making (destinado a la caracterización) y Share (cuyo objetivo es la difusión) asociadas al modelo de trabajo y sus objetivos. Claramente, y de manera destacada, un gestor de contenido inteligente permite: ahorrar tiempo en la consulta de datos, ahorrar espacio físico de almacenamiento, garantizar la conservación de la documentación, mejorar la productividad de la organización, permitir el acceso a la documentación desde diferentes dispositivos, mejorar la adaptabilidad y la versatilidad, y, sobre todo, favorecer la innovación y el cambio. La constatación que el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria, en general, y el CEJFE, en particular, necesitan dar este salto cualitativo se ha hecho evidente, ya sin discusión, durante el período de la pandemia.

Aquí la lección aprendida es clara, disponemos de mucha información en el entorno virtual de la organización, pero nos debemos proveer de herramientas que, además de introducir orden y aportar criterio a la hora de identificar, clasificar y almacenar dicha información, nos ayuden a gestionarla de manera que pueda cumplir su principal misión: transformarse en conocimiento que facilite la innovación y mejora constante de la propia organización y la de los usuarios a los que se debe. Con ello, además, estamos convencidos que se provocará un impacto sustancial en la forma de trabajar la generación de la información desde un primer momento por parte del conjunto de profesionales de la organización y de sus colaboradores externos.

La siguiente iniciativa nos la presentan Veronica Garcia y Neus Capdevila, técnicas del Área de Estudios y Formación de la Administración de Justicia. El título de la propuesta ya nos da muchas pistas: “El embarque en la Administración de Justicia: la incorporación del nuevo personal”. Los procesos de formación inicial, acogida y mentoría del personal de nueva incorporación a cualquier organización tienen un valor estratégico a menudo muy poco valorado y, por lo tanto, poco desarrollado. Ello es especialmente grave cuando se da en el ámbito de la administración pública, ya que el grado de ineficiencia que genera el encargar tareas a profesionales que no han recibido la capacitación suficiente que repercuten en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía, ésta pierde una parte importante de su consideración como tal que todo estado democrático debe ofrecer.

Aunque en menor medida, ello también ocurre cuando dicho proceso se centra solo en la parte operativa o funcional del trabajo a desarrollar, es excesivamente limitado en el tiempo, no contempla una transmisión clara de la misión, visión y valores de la organización o no se utiliza una metodología apropiada, inclusiva y motivadora.

La exposición de Verónica y Neus nos ayudarán a entender la necesidad que cubre el proyecto, a partir de la evaluación del perfil de personas al que se dirige. Se destaca muy especialmente el concepto de “acogida integral”, ya que se pretende que la acogida cubra las vertientes institucional, formativa, emocional y de acompañamiento. Es decir, se trata que la información se gestione de manera holística para situar al nuevo empleado público en un estadio personal y profesional que le permita desarrollar sus funciones con la garantía que su proceso de crecimiento y desarrollo en su función laboral será eficiente y confortable.

En la ponencia se realiza una mención especial al uso de metodologías basadas en el crecimiento de los entornos TiC aplicados a la formación, al socaire de la pandemia, cómo uno de los elementos clave del proyecto, no solo desde la vertiente del acceso a la información de manera más ágil, sino también como una palanca de motivación a la proactividad e iniciativa por parte del propio usuario en su proceso de integración en su nuevo entorno laboral.

La última propuesta de todo el bloque nos la presenta Montserrat Sagalés i Torra, Jefa del Gabinete Técnico del Departamento de Justicia, Derechos y Memoria, quien nos presentará el proyecto “Coordenadas para gestionar equipos híbridos de trabajo. La experiencia del Departamento de Justícia, Derechos y Memoria”.

La pandemia supuso una transformación acelerada de las coordenadas clásicas de la gestión de los equipos de trabajo. La presencialidad de todo un grupo de profesionales en un espacio físico determinado, en un horario de obligado cumplimiento, sujeto a control y supervisión, condiciones consideradas imprescindibles para conseguir los objetivos marcados para un equipo laboral concreto dejaron de darse, de manera súbita.

A diferencia de otros cambios, en este caso se generó la necesidad de adaptarse al nuevo escenario, sin solución de continuidad, implantado el uso de tecnología suficiente, sencilla y capaz de asegurar los flujos de información y de comunicación necesarios para desarrollar el trabajo en remoto, es decir sin la sacrosanta presencialidad de los miembros del equipo, considerada imprescindible hasta ese momento. La dimensión tecnológica del problema se resolvió con notable éxito. Sin embargo, los aspectos de la gestión del grupo de trabajo resueltos de manera habitual en un entorno presencial (la comunicación formal e informal, la integración de cada miembro del equipo en el conjunto, la cohesión del grupo, etc.) en ocasiones quedaron sin resolver, con la consiguiente desorientación, inquietud e inseguridad que generaron entre todos los miembros de los equipos de trabajo.

La evolución, y en particular, la duración de la propia pandemia dibujó un escenario en el que el trabajo híbrido, es decir, la combinación de la presencialidad y la estancia en remoto, simultáneamente, de diferentes miembros de un mismo equipo, se convirtió en una realidad que, no solamente se va a prolongar en el tiempo, sino que, seguramente, ha venido para quedarse.

Así, como indica Manel Muntada (“El modelo híbrido: la clave está en formularse una pregunta”, julio 2022), “Pensando en la actividad profesional de cada profesional y en las necesidades de coordinación y gestión del trabajo del equipo, la pregunta esencial que debe de formularse cualquier organización para integrar el modelo de trabajo híbrido es ¿Cuál es el máximo provecho profesional que podemos obtener del tiempo presencial y del tiempo en remoto?”

En su aportación, Montserrat Sagalés nos expone el proyecto que un grupo de trabajo impulsado conjuntamente por el Gabinete Técnico del Departamento de Justícia, Derechos y Memoria y el CEJFE, formado por directivos del propio departamento con responsabilidades de gestión de equipos, asesorado por el propio Manel Muntada, precisamente para identificar los elementos estratégicos y operativos a incluir en una guía que oriente una dirección inteligente, eficiente e integradora de del nuevo modelo híbrido. La idea es triplemente ambiciosa: que sirva para su generalización a todas las unidades directivas del departamento, que se pueda transferir a otros espacios de la administración pública, y que sirva para cuestionar la idoneidad del regreso al modelo presencial como la opción ideal para el período de la recuperación de la normalidad post pandemia.

**PRÀCTICAS APLICADAS A LA INVESTIGACIÓN / ACCIÓN**

**Manel Capdevila Capdevila**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

***Resumen***

Proponemos una metodología de trabajo basada en el diseño y gestión de proyectos de cambio basada en valores. Es una propuesta desarrollada bajo el nombre de PROVA y que la Secretaria de Medidas Penales, Rehabilitación y Atención a la Víctima (SMPRAV a partir de ahora) y el propio CEJFE han fomentado y desarrollado para influir en toda la intervención en la ejecución penal. El artículo expone los 3 momentos clave (evaluación inicial o diagnóstica, formativa o de seguimiento y final o sumativa) en los que la investigación debe acompañar a la acción (realización de programas, acciones, intervenciones…) y presenta 3 ejemplos reales de como se ha concretado en la práctica el uso de esa metodología y que ilustran un modelo de trabajo consensuado por la organización que presenta esperanzadores resultados a consolidar en los próximos años.

**Imagen 1.** Las políticas se evalúan por sus efectos, no por sus intenciones.

Virginio Gallardo



* 1. ***Investigar y actuar después del diagnóstico***

Coincidiendo con la pandemia por Covid19 se han puesto en marcha en el Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya algunos proyectos muy ligados al uso híbrido de nuevas tecnologías, nuevas metodologías de intervención y a la vez relacionados con la autogestión personal de determinados problemas muy serios para la organización, pero de difícil gestión si el enfoque deviene jerárquico y tradicional, como era clásico en una organización muy jerárquica.

La manera como lo hemos enfocado conjuntamente el CEJFE y la SMPRAV (Secretaria de Medidas Penales, Rehabilitación y Atención a la Víctima) ha sido a partir del diseño y gestión de proyectos de cambio en valores, que hemos bautizado como PROVA (proyectos con valores).

La finalidad de PROVA es innovar en el quehacer cotidiano de la ejecución penal, y hacerlo des de una vertiente profesional y a la vez vocacional.

Hablaremos de 3 momentos en la ejecución del proyecto PROVA: 1) la evaluación inicial y diagnóstica, 2) la evaluación formativa de seguimiento y contraste, y 3) la evaluación sumativa o final.

Respecto a la primera nos fijaremos en una cara de la moneda (vertiente profesional) en este tipo de proyectos, que debe basarse en la evaluación diagnóstica, identificando las fortalezas del equipo de trabajo frente a los objetivos que se plantean en el proyecto. También detectando las dificultades y amenazas que pueden hacerlo peligrar. Muy a menudo los cambios en los equipos directivos de las organizaciones públicas –y más si vienen acompañadas de políticos- se centran en cambiar por cambiar. En dejar impronta, sin preocuparse en exceso en aquello que funciona i en aquello que no funciona. Si se realiza esta evaluación previa, basada en datos, basada en evidencias, es necesario identificar los aspectos sobre los que se quiere incidir para intentar mejorarlos.

En la otra cara de la moneda (vertiente más vocacional) se impone un proceso analítico respecto si la organización está preparada –y dispuesta- a cambiar aquella realidad que parece ser que no funciona. Y hacerlo fomentando que lo hagan sus bases des de su propio quehacer cotidiano, gestionando con autonomía sus espacios de trabajo y sus tiempos de realización, pero cuidando unos procesos que por sí solos no se van a activar o mantener. Sobre esos procesos deberán intervenir diferentes profesionales y expertos que normalmente no interactúan habitualmente ya que pertenecen a sustratos diferenciados de la propia organización en el mejor de los casos o de organizaciones diferentes en el caso más común. Por lo tanto, se pide una excelencia que va más allá de la exigencia profesional y de ahí deriva la necesidad más vocacional del enfoque.

Si la organización está de preparada y lo permite, se impone la elaboración de la propuesta técnica de proyecto que mejore la situación actual y combine investigación/acción, teoría y práctica. Evaluación de objetivos, metodologías y resultados, para proponer nuevos cambios, En definitiva: innovación.

Pondré a partir de estos momentos tres ejemplos reales que hemos desarrollado en estos últimos años pandémicos y post pandémicos como ejemplos de desarrollo de este modelo de PROVA en cada uno de los momentos evaluativos a los que nos referimos.

El ejemplo A evalúa el programa de intervención en conductas violentas del CP Quatre Camins (CPQC a partir de ahora) en dos fases: el impacto en la conducta del sujeto dentro del centro penitenciario una vez realizada la intervención específica siguiendo el modelo RNR de Andrews y Bonta (fase 2016/2017) y el resultado en términos de reincidencia, 3 años después de seguimiento medio una vez las personas han sido puestas en libertad (fase 2021/2022).La investigación recoge los resultados de la experiencia práctica que tiene por objetivo mejorar el abordaje de los internos atendidos en este Centro que han cometido delitos violentos.

El sistema penitenciario catalán tiene una larga experiencia en la intervención de la conducta violenta y en el abordaje de la prevención de recaídas en este tipo de comportamientos. No obstante, se detectan algunas disfuncionalidades que este proyecto de innovación quiere abordar para mejorar los resultados: 1) hasta hace poco, para decidir la intervención específica en el contexto penitenciario, solo se tenía en cuenta la tipología delictiva, sin mirar más allá en las necesidades de intervención específica que pudieran presentar los internos. 2) la falta de evaluación inicial del nivel de riesgo de los internos respecto de la posibilidad de nuevas infracciones y conductas disruptivas, así como de la detección de las necesidades específicas individuales de intervención, hacía que se generalizara para todo el mundo la obligación de intervenir en todas las áreas y siempre de manera intensiva y completa. Esto, en la práctica, ha demostrado ser poco eficiente cuando no se discriminaba lo suficiente sobre a quién convenía intervenir más, e implicaba un gasto de recursos no disponibles que, además, limitaba la eficacia. 3) por otro lado, el momento de la intervención se adaptaba en exceso a la fecha de cumplimiento de la condena, por lo que los programas de tratamiento no se empezaban al inicio de la condena sino que, por una norma no escrita de funcionamiento penitenciario, los programas específicos no se iniciaban hasta que los sujetos llegaban a fechas de cumplimiento muy avanzadas y próximas a las tres cuartas partes de la condena, sin que antes se hubiera propuesto el inicio de la cadena permisiva (permisos ordinarios, posibilidad de disfrutar del 3er grado y/o acceso posterior a la libertad condicional) pese a tener derecho por ley.

Puede parecer una batería de cambios modestos, pero en un entorno tan conservador y centrado en la seguridad como es el penitenciario las propuestas introducidas en la organización eran consideradas por muchos como mínimo de temerarias y que podrían producir alarma social, si se producían nuevas reincidencias.

Una de las principales conclusiones obtenidas en los 5 años que ha durado el proyecto es que el nuevo programa RNR aplicado en el CPQC ha pacificado la vida en prisión, gracias a: 1) avanzar el inicio del programa de tratamiento especializado o bien el inicio del itinerario estándar o de 3er grado; 2) vincular la realización satisfactoria del programa o itinerario con el inicio de la cadena permisiva; y 3) el acceso al medio abierto de quienes no habían evolucionado ya inicialmente.

Además de pacificar la prisión, las medidas tomadas no han aumentado la reincidencia. La propuesta posterior a la SMPRAV ha sido implementar el modelo RNR de forma efectiva en el resto de centros penitenciarios. Las evidencias nos llevan a proponer de forma tajante abandonar la práctica de aplicar programas de tratamiento especializado en violencia a los internos cuando la herramienta RisCanvi (confeccionada para la evaluación inicial y continuada) no lo especifique en función del riesgo. Es contraproducente para el funcionamiento del centro y aumenta la reincidencia posterior en algunos casos.

Este proyecto se pudo realizar por iniciativa de un equipo de profesionales del CPQC, liderado por la Subdirección de Tratamiento que de manera insistente expresó la voluntad de mejorar el proceso de evaluación y posterior derivación de los internos a los itinerarios o programas más óptimos para su gestión del riesgo. Se pusieron en contacto con el CEJFE y de acuerdo con la SMPRAV se gestó el proyecto entero. En la evaluación inicial o diagnóstica se analizó el funcionamiento de los internos condenados por delitos violentos que realizaron el programa en el año 2015 bajo el modelo clásico de funcionamiento. Al mismo tiempo, en el año 2016/2017 se realizó el mismo proceso con los internos de nuevo ingreso y similares características que a partir de entonces funcionaban bajo el modelo RNR.

***1.2 Investigar y actuar durante el seguimiento y contraste***

En esta segunda fase del modelo PROVA ya es muy importante la prueba, el pilotaje, los ensayos, la simulación, todo aquello que en un contexto de experimentación permita evaluar rápidamente la pertinencia o no de las metodologías utilizadas, en relación a los objetivos propuestos. Es importante que estas comprobaciones se realicen en contextos controlados, en el sentido que podamos atribuir los cambios a aquellas actuaciones nuevas que estamos introduciendo. Todo ello conlleva un aprendizaje muy alto y cíclico de nuevas formas de interactuar, de trabajo en equipo i en formulación interdisciplinar.

En este punto introduzco el ejemplo B que fue el proyecto PAS (Proyecto de Abordaje de las Conductas Sexuales Abusivas en Justicia Juvenil). La motivación que llevó a plantear el proyecto fueron las dificultades de los técnicos periciales en la realización de informes de asesoramiento a juzgados y fiscalía para abordar los casos de menores presuntamente autores de delitos sexuales. También el aumento exponencial de este tipo de infracciones y los cambios de perfil detectados en los infractores, que no cuadraban con los conocimientos de perfiles existentes en este tipo de delitos y que se aplicaban hasta entonces (2019). Como principales objetivos del proyecto se consensuaron obtener más herramientas y recursos para facilitar el abordaje de los casos de delitos contra la libertad sexual y trabajar estos casos mediante la aplicación de instrumentos y procedimientos identificados por parte de los equipos, como buenas prácticas, elaborar una guía básica de actuación que sirviera también para las medidas cautelares y que introdujera en el programa de intervención actividades de reparación hacia la víctima o víctimas en general, si no era conveniente personalizar.

En la fase de seguimiento se realizaron 4 grandes acciones: 1) debate entre un equipo de expertos (talentos de la organización y un experto externo en metodologías de intervención) para consensuar el procedimiento. Diseñar los contenidos de una guía y preparar el acompañamiento de implementación de esa guía que deberían liderar los coordinadores de los equipos. 2) Curso específico liderado por un experto en la exploración de conductas patológicas por el que pasaron todos los profesionales del Servicio de Asesoramiento a Fiscalía y Juzgados. Este curso tuvo una segunda parte en una Jornada de actualización donde se señalaron los puntos fuertes y flojos del actual funcionamiento de los profesionales. 3) Supervisión de casos. Seguimiento de casos reales y análisis de la intervención llevada a cabo por los profesionales. 4) Planificación de la implementación del cambio a partir de una determinada fecha (julio de 2019).

En total se realizaron 101 horas de formación a “la carta”, repartidas en 10 actividades formativas y 484 asistentes. Las aportaciones que se recogieron por parte de los participantes en esta segunda fase fue que se había conseguido de manera notable un marco teórico común, que se había dotado de herramientas a los profesionales y que se había conseguido la implicación máxima de las coordinadoras de los equipos, combinar la teoría y la práctica, cuidar los cambios y la transversalidad.

Como hemos comentado el resultado tuvo dos productos finales destacables por su permanencia: una guía específica de intervención para los profesionales de Justicia Juvenil en casos de conductas sexuales abusivas y una evaluación cuantitativa del estudio clínico llevado a cabo de resultados de los cambios en la implementación que debían salir reflejados en los informes derivados a los fiscales y jueces de menores.

***1.3 Investigar e innovar a partir de la evaluación sumativa***

Los resultados de todo el proceso deben servir para cerrar el PROVA y a la vez valorar como ha ido el funcionamiento y la tarea realizada: el grado de satisfacción con el proceso y los resultados conseguidos.

El ejemplo C es el proyecto Viu, un programa psicoeducativo para la prevención del suicidio en los centros penitenciarios. Se trata de un programa de intervención grupal que se basa en modelos de afrontamiento y adquisición de habilidades personales. El porqué de este programa tiene mucho que ver con el efecto de la reclusión y más aún con el efecto aislamiento que ha supuesto la pandemia. Se han producido comportamientos de autolesión y de intentos de suicidio, con más frecuencia de lo que era habitual en un entorno el penitenciario ya de por sí muy hostil para las personas que conviven. El abordaje de estas conductas suicidas en los/as internos/as se ha venido haciendo hasta ahora a partir de la detección de una sintomatología, normalmente de forma reactiva y proponiendo intervenciones puntuales, a menudo farmacológicas, con una duración limitada a la manifestación externa de sintomatología.

La novedad del proyecto es que se detecta la necesidad de complementar esta estabilización psíquica de las personas que presentan problemas en la esfera emocional con nuevas estrategias de resolución de problemas y de autoconocimiento que les permita manejarse adecuadamente con las emociones negativas que les puedan surgir en un momento dado. Hemos de ser proactivos en este tema. Hablar de ello con ellos/as y buscar estrategias preventivas para afrontar los riesgos. Des de los centros penitenciarios esta intervención más psicoeducativa se ha venido realizando de forma más o menos intuitiva. El CP Puig de les Basses inició una experiencia piloto que después de compartirlo en los fórums de debate como las Comunidades de prácticas o los Debates profesionales (Debat a bat) acabó convirtiéndose en un programa grupal, estructurado, con sesiones específicas y ejercicios pensados para abordar en cada apartado una estrategia de afrontamiento. En ese momento se pidió ayuda al CEJFE para la evaluación y medida del impacto en el cambio de conducta de los internos. Conjuntamente con el Hospital Universitario de Vic se realizó una primera investigación con grupo estudio y grupo control, pruebas pre-test i post-test y con las variables intentos de suicidio, autolesiones y expedientes disciplinarios como variables dependientes en las que incidir, midiendo el antes y el después. La primera edición nos condujo a unos resultados muy orientativos en aquello que sí estaba funcionando y lo que todavía quedaba muy alejado respecto lo que se pretendía. Una comisión trabajó los cambios en el programa en consonancia con las dificultades detectadas en el nivel cultural y de percepción de las personas usuarias. Se mejoró la presentación del material del programa y se editó de manera cuidadosa un material para la profesional y otro para la persona usuaria. En la segunda edición que nuevamente estamos evaluando este curso, la percepción general es que se ha mejorado ostensiblemente la intervención del profesional que ha recibido una formación específica hecha a medida de aquello que es necesario trabajar y sobretodo el cómo, con múltiples propuestas metodológicas que se han trabajado en grupo. Esa sensación de equipo, de piña entre diferentes centros penitenciarios es uno de los valores más resaltados por los profesionales participantes. Estamos en pleno proceso de evaluación de los resultados que parecen mostrar, esta vez sí, diferencias interesantes entre aquellos que han participado del programa respecto de los que no lo han hecho. La publicación de los resultados serán este mismo año en la página web del CEJFE.

Estos 3 ejemplos ilustran el funcionamiento de la Guía PROVA, que ha contado con la participación de 20 profesionales de diferentes ámbitos de intervención de la SMPRAV y del CEJFE y ha sido redactado por un equipo de trabajo que tenía el encargo de establecer un plan de implementación de esta metodología de trabajo de proyectos con valores.

Todo, con la finalidad de obtener una metodología adaptada y alineada con las necesidades actuales de nuestra organización y que sea fácil de aplicar.

Es un nuevo concepto de cultura organizativa: basada en el trabajo en equipo, la horizontalidad en cuanto a su realización, participativa, que busca detectar y promocionar el talento y conseguir el desarrollo humano y profesional de las personas de la organización.

**MÁS ALLÁ DE LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA CURACIÓN DE CONTENIDOS: APORTAR VALOR AL CONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS Y DE LA ORGANIZACIÓN**

**Jaume Capó Frau**

Departament de Justícia, Drets i Memòria de la Generalitat de Catalunya/Catalunya

**Montse Garcia Rabinad**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada/Catalunya

***2.1 La gestión del conocimiento como esencia de la organización***

Representamos una institución de lo más tradicional, con un sistema de organización igualmente clásica, aunque todas las adaptaciones que giran en torno a la denominada ‘administración digital’ alimenten el espejismo de que tenemos un pie en el futuro. No negaremos los grandes esfuerzos y avances de digitalización realizados por las administraciones, pero compartimos la idea de que esta continúa progresando sobre la evolución tecnológica de una manera mucho más rápida que la capacidad de adaptación cognitiva que tenemos como humanos. Y de aquí las víctimas que dejamos por el camino; dinosaurios digitales por edad, renta o procedencia social y étnica, que por muy residuales que sean cuando nosotros despertamos de nuestro sueño siguen estando ahí como personas con sus derechos de ciudadanía, el respeto a los cuales es esencial para la democracia y el estado del bienestar que decimos defender. No debemos cometer el error de buscar paralelismos entre el escepticismo que generaba la velocidad a principios del siglo XIX (“el corazón no soportará la velocidad constante de 50 Km/h de los trenes”) y las actuales teorías del catastrofismo digital, ya sea ecológico (“el consumo creciente de energía asociado a las TIC es insostenible”) o biológico (“el cerebro humano involuciona con las prótesis mentales de las TIC”).

Durante la pandemia, sin embargo, hemos visto la capacidad que han mostrado los profesionales y nuestra propia organización para adaptarse y transformarse gracias a una flexibilidad antes inimaginable y a una autorresponsabilidad en la cual no confiábamos. Por desgracia, una vez liquidado el estado de alarma y cuando las cosas han regresado a su antigua estructura y el statu quo ante bellum se han impuesto de nuevo y muchos de los avances han quedado como anécdotas, las más paradigmáticas de las cuales son el mantenimiento de similares condiciones laborales y el restablecimiento de las relaciones profesionales jerárquicas.

En este contexto de cambio y en una situación de no presencialidad de los profesionales era esencial mantener el nexo de unión entre ellos y aquí han adquirido un gran valor los recursos para mantener cohesionada la organización, alinear las actuaciones de personas y servicios, actualizar los procedimientos de acuerdo a la situación pandémica (pero no sólo), informar adecuada y oportunamente a la ciudadanía y a los profesionales, encontrar nuevas soluciones innovadoras y creativas, etc.

La necesidad de responder a todas estas situaciones ha puesto de manifiesto que lo que sustenta la esencia de nuestro Departamento y lo que permite la continuidad de la actividad es el conocimiento que tienen (o el que deberían tener) los profesionales, así como el de la propia organización en su conjunto. Consecuentemente, gestionar este conocimiento lleva aparejado gestionar la función de la organización y gestionar los servicios que ofrece y como los ofrece. Durante el confinamiento nos hemos permitido poner la mirada en la gestión del conocimiento con una visión amplia, que puede ir desde la reformulación de un trámite como son el mantenimiento de los contactos de los familiares de los internos de los centros penitenciarios o la mediación entre progenitores separados para resolver los conflictos de custodia de sus hijos menores, hasta la misión general del Departamento de Justicia, Derechos y Memoria.

***2.2 Garantizar el acceso abierto al conocimiento y a los datos***

En la gestión del conocimiento, es inevitable mencionar el concepto de propiedad de la información. Como Administración pública, el principio de partida de nuestro Departamento es que el conocimiento generado desde el Departamento pertenece al conjunto de la sociedad. Por eso, en línea con la Directiva 2003/98/CE, de 17 de noviembre de 2003, relativa a la reutilización de la información del sector público y la Ley 37/2007, de 16 de noviembre, sobre reutilización de la información del sector público, que orientan la apertura pública de la información generada por el sector público para que pueda ser reutilizada p los ciudadanos, empresas y otras administraciones, se fomentan las licencias de Creative Commons, especialmente la menos restrictiva CC BY, como “una manera de devolver a la sociedad las obras generadas con sus impuestos, y de ayudar a garantizar el derecho al conocimiento y la gestión activa de este: conocimiento, que genera al mismo tiempo más conocimiento”.

Las condiciones con las que se contratan los trabajos de consultoría y formación están en revisión para ajustarse más a este principio de dominio público, respetando la propiedad intelectual del autor en sus irrenunciables derechos morales y, cuando sea necesario, la cesión de los derechos patrimoniales de explotación en favor del Departamento. Se trata de resolver el equilibrio entre el interés privado del autor (incluyendo una retribución justa) y el interés público comunitario para facilitar el acceso sin restricciones a la información y la formación. Y en el caso de los servidores públicos, aunque se puede considerar su aportación al conocimiento de la organización como parte de su tarea, se deben establecer medidas de reconocimiento, si no retributivo sí que como parte de su currículum profesional.

También en la gestión de datos seguimos, como todas las administraciones, el principio que la información pública pertenece por derecho a los ciudadanos y tiene que estar a su disposición para fomentar la transparencia, la participación ciudadana y la reutilización de la información. Los datos abiertos plantean, sin embargo, la duda de la interpretación sesgada que de ellos se pueda hacer y su mala (o perversa) reutilización, como por ejemplo como fuente oficial de fake news. Por otro lado, la apertura de datos vinculada a la transparencia está generando dos consecuencias indeseadas. Por una parte, responder a las solicitudes de información de la ciudadanía y de los medios de comunicación facilitando una sobredosis de datos o añadiendo en acceso público más y más datos de manera desestructurada, conociendo la capacidad ilimitada de generarlos que tiene la Administración. Y por otra, poner más el acento en los procesos de justificación de la transparencia que en los mismos resultados. Una y otra conducen a más confusión y mayor burocratización, aunque el punto de partida sea honesto.

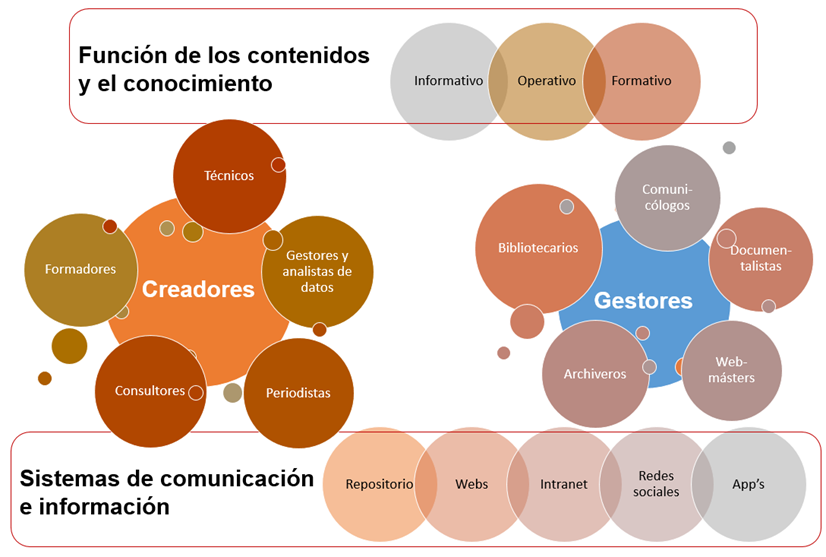
Como generadores de contenidos, desde las Administraciones públicas producimos más que nunca y acumulamos más que nunca. Pero lo que es importante es preguntarnos qué producimos de diferente y, sobre todo, qué producimos que sea capaz de cambiar el sistema para mejorarlo. Y después de interpelarnos, debemos consolidar estos conocimientos disruptivos y orientarlos al futuro. De la reflexión tenemos que pasar a la acción si queremos estar en el club de las organizaciones que aprenden.

***2.3 Gestión del conocimiento: curación, estructuración y repositorio***

Esta aproximación integral a la gestión del conocimiento a que nos ha conducido la pandemia, que intentamos resumir en el esquema de la figura siguiente, nos lleva a la pregunta de qué cultura de la gestión del conocimiento defendemos. La respuesta la podemos resumir en:

* elaboración colaborativa
* calidad en origen de los contenidos
* reconocimiento moral y material de la autoría
* curación de los contenidos
* estructuración del conocimiento
* difusión pública en abierto
* fomento de la reutilización

**Imagen 2**. El sistema de creación y gestión del conocimiento en el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria



Todo lo que se representa en la figura anterior existe en el Departamento de Justicia, Derechos y Memoria. La virtud es ponerlo en juego a la vez y al servicio de la función del Departamento, y conseguir que cada actor tome conciencia de su papel en este sistema de inteligencia colectiva. Un resultado que se multiplica con la participación de agentes externos, necesariamente alineados con los principios del Departamento cuando se trata de proveedores que debemos considerar como externos “internalizados”.

La novedad más reciente que nos ayuda en esta visión integral de la gestión de los contenidos es la creación de un repositorio documental, creado con el Consorcio de Servicios Universitarios de Cataluña (CSUC) a partir del software de código abierto específico para repositorios DSpace. Este tipo de repositorios no es una novedad entre los departamentos de la Generalitat ni entre las instituciones universitarias, pero en nuestro caso le hemos querido otorgar un papel transformador en la gestión de contenidos (y por lo tanto en la gestión del conocimiento) y en la cohesión y colaboración entre los diversos actores. Tenemos los contenidos, pues con ellos funciona nuestra Departamento a diario, pero no están lo suficientemente recopilados ni lo bastante adecentados ni siempre al día. El repositorio, pues, nos obliga a la estructuración, a la actualización y al etiquetaje de estos documentos (ver la nota 1) y contenidos en general.

Pero sobre todo nos permite poner el acento en la curación de los contenidos con el fin de cumplir con sus cuatro principios, que, aunque definidos para las redes sociales, extrapolamos al conjunto de sistemas de información y relación: buscar, seleccionar, otorgar sentido/contextualizar (sensemaking) y difundir.

El repositorio se ha iniciado con los contenidos textuales, a los cuales seguirán los gráficos y audiovisuales, y se extenderá a la formación, más allá de la mera conservación y difusión del material docente. Así liberamos las webs y la intranet corporativas de la función de almacenaje y nos permite centrarlas en la función que les corresponde como sistema básico de acceso a la información (y no de continente).

***2.4 Un apunte de futuro***

Dejamos fuera de discurso la sensación que han supuesto durante los meses finales del 2022 las aplicaciones de inteligencia artificial capaces de seleccionar contenidos y generar otros nuevos a partir de las demandas de los usuarios. Ya no estamos delante de un buscador que ofrece resultados lineales, sino que dialoga con nosotros con las respuestas formales de nuestro mismo lenguaje discursivo (redacta, al fin y al cabo, emulando nuestro pensamiento). Hoy se queda fuera, pero obviarlo sería un error en el momento en que ya se usa un software para dictar sentencias, como ocurre en la China con delitos menores, o para suplir a los abogados en los juicios por delitos de tráfico en los EE.UU. No es diferente de la capacidad contrastada de la inteligencia artificial para ofrecer informes médicos de determinadas pruebas diagnósticas o para conducir autónomamente con un margen de error similar al humano. Y todo con un potencial creciente de autoaprendizaje. El resultado nos podrá parecer frío e inhumano, pero la cuestión será hasta qué límite podrá soportar la ciudadanía de nuestra sociedad del conocimiento el principio “que trabajen las máquinas”. r el desarrollo humano y profesional de las personas de la organización.

**EMBARQUE EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA: LA INCORPORACIÓN DEL NUEVO PERSONAL**

**Verónica García Brao y Neus Capdevila Parra**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada /Catalunya

***Introducción: Características del personal que trabaja en la Administración de Justicia: inestabilidad y alta movilidad del personal interino y titular***

Una de las características de la Administración de Justicia es la inestabilidad de su plantilla debido a la gran movilidad del personal interino y titular de los distintos órganos judiciales. El personal que cambia de puesto de trabajo debe adaptarse a un nuevo entorno muy diferente al que había ocupado con anterioridad.

Las circunstancias anteriores conllevan que, tanto el personal titular como interino que cambia de empleo, se tenga que adaptar a un nuevo puesto de trabajo - a menudo muy diferente al que había ocupado hasta entonces - y que, por otro lado, tenga que recibir una acogida en el nuevo destino.

Hasta ahora, la acogida no ofrecía la calidad y satisfacción deseadas. Por ello, la creación del nuevo plan de acogida para el personal de la Administración de Justicia de nueva incorporación pretende dar una bienvenida que comprenda tanto la vertiente institucional como formativa.

***3.1 Carencias del sistema actual de acogida del personal***

Las principales deficiencias del sistema actual de acogida del personal de la Administración de Justicia son las siguientes:

* Poca implicación por parte del/de la letrado/a de la Administración de Justicia (responsable de la oficina judicial) del lugar de destino: se detecta que, en función del órgano judicial de destino, el recibimiento e implicación por parte del letrado/a de la Administración de Justicia es muy diferente y no hay una homogeneidad de criterios y pautas a seguir en todo el territorio, por lo que la acogida depende de la voluntad del personal de cada destino.
* Accesibilidad limitada a los recursos técnicos y tecnológicos del nuevo personal: en muchas ocasiones, no es posible el acceso automático a los diferentes aplicativos informáticos desde el momento de la incorporación al puesto de trabajo.
* Carencia de formación adecuada y específica en función del cuerpo, jurisdicción, conocimientos previos y experiencia de cada profesional: se aprecia la necesidad de ofrecer recursos formativos en función de las necesidades formativas concretas de cada persona desde el momento de la incorporación.
* Alto grado de desconocimiento teórico y práctico de la Administración de Justicia: a menudo, el personal interino sólo tiene los conocimientos básicos que ha recibido a lo largo del curso de la bolsa de interinos que les ha impartido el CEJFE. Asimismo, en ocasiones el personal titular tampoco tiene un conocimiento de la realidad del nuevo puesto de trabajo ni tiene experiencia previa en la práctica judicial (sobre todo el personal de nuevo ingreso).
* Alto nivel de estrés: se detectan deficiencias en el ámbito de la acogida emocional del nuevo personal; en ocasiones la nueva plaza no había estado ocupada hasta el momento de su incorporación, por lo que la acumulación de trabajo y el nivel de estrés se ve acentuado una vez toman posesión en el destino.

***3.2 Fundamentos y justificación del proyecto***

Partiendo de la realidad expuesta anteriormente y teniendo en cuenta las principales carencias detectadas en el sistema actual, el diseño de un nuevo plan de acogida pretende implicar en mayor medida a las distintas instituciones y agentes para conseguir una mejor coordinación, mejorar la accesibilidad de los nuevos profesionales a los recursos formativos y tecnológicos y ofrecer una formación adecuada y especializada en función de las necesidades de cada persona y puesto de trabajo.

El nuevo plan de acogida para el personal de la Administración de Justicia de nueva incorporación.

***3.3 Objetivo y propósito***

El objetivo y propósito principal de este proyecto es diseñar y desarrollar un nuevo plan de acogida para los profesionales que se incorporan a trabajar en la Administración de Justicia.

Así pues, se parte de la idea de que una buena acogida inicial del personal posibilitará una adaptación efectiva y eficaz al nuevo puesto de trabajo. En consecuencia, habrá una reducción de conflictividad en los puestos de trabajo y se ofrecerá un mejor servicio público en la Administración de Justicia de Catalunya.

***3.4 Beneficios estratégicos***

* Conseguir una formación especializada del personal que presta servicios en la Administración de Justicia de Catalunya.
* Mejorar la adaptación del personal de nueva incorporación en las distintas oficinas judiciales.
* Mejorar el funcionamiento de la Administración de Justicia como organización.
* Ofrecer un servicio público de mayor calidad.

***3.5 Riesgos estratégicos***

* Creencia en el proyecto por parte de todos los agentes y organismos implicados
* Coordinación e implicación conjunta por parte de los diferentes agentes y organismos participantes
* Disposición de los recursos económicos suficientes y materiales necesarios para desarrollar el proyecto
* Aplicación homogeneizada del plan de acogida en todo el territorio
* Posible oposición por parte del personal de la Administración de Justicia involucrado

***3.6 Descripción del proyecto y características principales***

Como ya se ha indicado, la intención del proyecto es la creación de un plan integral de acogida para el personal de la Administración de Justicia de nueva incorporación. El plan comprende tanto el personal titular de nueva incorporación que ha superado la oposición como el personal interino.

Se trata de un plan integral que pretende una acogida global desde la vertiente institucional, formativa, emocional y de acompañamiento.

***3.7 Ejes del plan***

El plan se estructura principalmente en dos grandes ejes: el eje humano y el eje formativo, a los que tendrá acceso el personal de nueva incorporación mediante una nueva plataforma virtual, que contendrá recursos laborales y personales, además de recursos de formación jurídica básica y especializada y recursos lingüísticos.

***3.8 Recursos del plan de acogida***

La nueva plataforma virtual contendrá el acceso virtual a los siguientes recursos:

* Recursos humanos:
  + Manual básico de acogida

Contiene la información básica de recursos humanos (horario, fichajes, permisos, vacaciones), teléfonos de interés para el nuevo personal (por ejemplo, contactos para posibles incidencias), información sobre el acceso a la formación, alta y acceso a las herramientas informática, información de prevención de riesgos laborales, entre otras.

El objetivo es proporcionar los datos imprescindibles que debe conocer toda persona que se incorpora a trabajar por primera vez a la Administración de Justicia.

* Recursos de formación:
  + Glosario de conceptos jurídicos básicos de la Administración de Justicia

Contendrá un índice con definiciones de conceptos jurídicos para que cualquier persona, sin necesidad de tener conocimientos jurídicos previos, pueda comprender su significado. El glosario, elaborado por orden alfabético y en ambos idiomas (castellano y catalán), ha sido encargado a personal especializado de los cuerpos de la Administración de Justicia.

* + Fichas básicas para la tramitación de los principales procedimientos

Se encarga a personal especializado del cuerpo de letrados/as de la Administración de Justicia la elaboración de distintas fichas que contengan los procedimientos más habituales de cada jurisdicción, con la inclusión de esquemas procesales básicos.

Estas fichas servirán como guía en la tramitación diaria para cada uno de los procedimientos y están destinadas tanto al personal de nueva incorporación en la oficina judicial como a los/las letrados/as de la Administración de Justicia, que las podrán tomar como base para completarlas en función de los criterios establecidos en su oficina judicial.

* + Materiales de formación inicial

Se preparan diferentes paquetes formativos a fin de poder adaptar la formación a las necesidades formativas concretas del personal de nueva incorporación. El objetivo es que desde un primer momento se tenga acceso al material básico en función de las necesidades procesales que requiera cada puesto de trabajo. Se prevé tener un paquete formativo de materiales para cada jurisdicción, así como otro paquete común de formación en informática judicial e introducción a la nueva organización de la oficina judicial.

* + Guía de bienvenida al órgano judicial proporcionada por los/las letrados/as de la Administración de Justicia

Elaboración de una ficha de bienvenida por los/las letrados/as de la Administración de la Justicia en cada órgano judicial, que recogerá los principales datos que una persona de nueva incorporación debe conocer cuando entra por primera vez a trabajar aquel.

* + Formación en lengua catalana

Recopilación de recursos formativos en lengua catalana a fin de que el personal de nueva incorporación tenga acceso directo a los mismos y así fomentar el aprendizaje de la lengua catalana.

Entre ellos, se incluyen los cursos de autoaprendizaje de la lengua de distintos niveles, glosarios, servicios lingüísticos disponibles en el ámbito judicial e información básica sobre derechos lingüísticos.

***3.9 Equipo multidisciplinar***

Para llevar a cabo este proyecto ambicioso en la Administración de Justicia de Catalunya se ha formado un equipo multidisciplinar integrado por personal técnico del Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE), personal del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya (recursos humanos, informática y lingüística) y letradas de la Administración de Justicia de distintas jurisdicciones.

***3.10 Temporalización del proyecto***

Desde finales del año 2021 y hasta la fecha, se han celebrado por parte del equipo multidisciplinar encargado del proyecto distintas sesiones periódicas encaminadas a:

* Conocer las experiencias de los profesionales del equipo multidisciplinar desde su incorporación en la Administración de Justicia
* Diseñar y desarrollar el nuevo plan de acogida
* Acordar los materiales a elaborar para ponerlos a disposición del nuevo personal a través de la nueva plataforma virtual
* Poner en común los avances en las gestiones y exponer los resultados del proyecto

***3. 11 Conclusiones y mirada hacia el futuro***

El nuevo plan de acogida desarrolla un proyecto que pretende transformar la organización y conseguir una adaptación más eficiente y eficaz de los/las profesionales que se incorporan a la Administración de Justicia, contribuyendo ello a ofrecer un mejor servicio público.

**CLAVES PARA GESTIONAR EQUIPOS HÍBRIDOS DE TRABAJO. LA EXPERIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, DERECHOS Y MEMORIA**

**Montse Sagalés Torra**

Departament de Justícia, Drets i Memòria de la Generalitat de Catalunya/Catalunya

***Introducción: de la presencialidad al teletrabajo en nuestra organización***

La irrupción del teletrabajo ha cambiado la forma de desarrollar las tareas en las organizaciones. Se aceleró y se convirtió en un verdadero motor de cambio debido a la necesidad y la urgencia derivadas de las restricciones de movilidad que trajo consigo la pandemia COVID-19.

En la Generalitat de Catalunya en el año 2018 empezábamos a explorar las formas de implantar el teletrabajo, con algunas experiencias piloto, que ya demostraron su viabilidad y efectividad. En el año 2019, el Departament de Justícia (DJ) planeó el traslado de sus oficinas centrales a un nuevo edificio, el llamado “Districte Administratiu de la Generalitat de Catalunya” (DA), un espacio de trabajo diseñado y construido pensando en la salud y el bienestar de las personas, e inspirado en los valores de la institución: colaboración y transversalidad, transparencia, claridad y flexibilidad, y equidad y eficiencia. Un edificio con espacios que facilitan las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y el aprendizaje, y que basa su diseño y uso en el principio de que “como mejor te sientas tú, mejor será el servicio que ofreceremos a la sociedad”.

Con la previsión del traslado a este nuevo espacio, en el que no existen ordenadores fijos ni mesas asignadas, se dieron los primeros pasos para introducir el teletrabajo, distribuyendo equipos portátiles y desplegando el paquete de herramientas que debía permitir el trabajo colaborativo. Des del CEJFE se diseñó en febrero de 2020 una oferta formativa sobre habilidades tecnológicas y también sobre los nuevos elementos de trabajo en colaboración a través del programario Office 365.

El 18 de febrero de 2020, el Govern de la Generalitat de Catalunya aprobó las medidas que facilitaban el teletrabajo voluntario para las personas de unidades que se trasladarían al DA (ACORD GOV/28/2020) y se dictó la instrucción 1/2020, que establecía el procedimiento para su autorización. El 14 de marzo se declaró el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, lo que supuso una limitación de los movimientos (excepto servicios esenciales) y, por lo tanto, aceleró la necesidad de implantar el teletrabajo en las administraciones. En el caso del DJ, afortunadamente, ya se había preparado el terreno para hacerlo posible.

El 4 de agosto de ese mismo año la Generalitat de Catalunya aprobó el Decreto 77/20, por el cual se regula la prestación de servicios en la modalidad de teletrebajo. Sin embargo, el teletrabajo siguió siendo la modalidad preferente mientras se mantuvieron las restricciones derivadas de la COVID-19. El 16 de marzo de 2020, 9.517 personas del colectivo de administración y servicios de la Generalitat de Catalunya empezaron a teletrabajar y en junio de 2021 las que optaron por esta modalidad eran ya 17.737.

Así pues, a causa de la pandemia el teletrabajo se instauró de manera abrupta. Los profesionales se formaron en el teletrabajo y sus mandos en la supervisión del teletrabajo a través de los cursos en línea que ofreció la Escola d’Administració Pública de Catalunya (EAPC).

Superada la pandemia, con la vuelta a la normalidad, el teletrabajo se ha convertido en una opción que se utiliza de manera estable por aquellas personas que voluntariamente optan por esta modalidad, en aquellos puestos de trabajo con funciones que lo permiten. Ha conllevado que se combinen la presencialidad y el teletrabajo, y, por lo tanto, un modelo híbrido de trabajo. Este modelo ofrece flexibilidad para trabajar unos días en la oficina y otros fuera de ella, ya sea en casa o en otro lugar. El nuevo contexto obliga a gestionar los equipos de otra manera, a aprender a gestionar las reuniones híbridas y a explorar como obtener el máximo rendimiento de los equipos, a partir de las ventajas que suponen las nuevas formas de trabajo- la combinación de presencialidad y trabajo en remoto- y a vencer algunos de los obstáculos que presentan.

Para que el trabajo híbrido sea un éxito se debe conseguir el compromiso de los directivos y disponer de metodologías adecuadas a este nuevo entorno. El papel del mando (jefe de equipo) debe desarrollarse de una nueva manera. De la improvisación y la intuición debe pasarse a desarrollar una metodología que sea efectiva para garantizar, y si cabe mejorar, la productividad de los equipos y el cumplimiento de los objetivos. A menudo es precisamente este jefe del equipo el que presenta mayores resistencias al trabajo en remoto, por las dificultades de adaptarse a esta nueva realidad.

***4.1 Nuestro objetivo***

Este nuevo entorno de trabajo híbrido se ha ido construyendo a través de la práctica diaria. Así pues, con el convencimiento de que no había expertos externos en esta materia y que el máximo conocimiento lo teníamos en nuestros mandos, planteamos una actuación a través del CEFJE, con el asesoramiento y conducción de un experto externo (Manel Muntada Colell, experto en gestión del conocimiento, desarrollo y cambio organizativo, fundador de [cumClavis]).

El objetivo de la actuación Dirección de personas en sistemas híbridos de trabajo era encontrar respuesta a los retos planteados, y concretar metodologías y pautas de actuación que conformen un “corpus metodológico, aplicado y aplicable” para la dirección de personas en sistemas híbridos de trabajo. Se concretó en un trabajo de campo previo, con entrevistas a 9 personas con responsabilidades sobre equipos. Estas se centraron en recabar información sobre el grado de comodidad-incomodidad que suponía para la persona la dirección de equipos en estos sistemas híbridos, prestando especial atención a aquellos aspectos explícitos (metodologías de gestión) o tácitos (sensaciones) que generan más incomodidad. A partir de la información obtenida en estas entrevistas se propusieron cinco aspectos de reflexión que se abordaron en un taller en el que participaron 22 personas que ocupaban puestos de dirección de equipos. El taller se desarrolló en 5 sesiones de trabajo en línea, de 90 minutos (en dos grupos separados), 5 plenarios y una sesión final de cierre, desde el 25 de mayo hasta el 2 de noviembre de 2022.

El objetivo de las sesiones fue reflexionar sobre los aspectos clave para una dirección efectiva de personas en sistemas híbridos de trabajo, y generar un debate que aportara soluciones a les necesidades de los directivos o mandos. Se extrajeron conclusiones metodológicas concretas, que se trasladarán a una Guía práctica para la gestión de equipos en sistemas híbridos de trabajo.

Los aspectos clave en los que se centró la reflexión fueron:

* Valores necesarios
* Aprovechar las propiedades del trabajo híbrido
* La adherencia al equipo
* Sobresaturación y desconexión digital.
* Aprendizaje informal y construcción colectiva de conocimiento

***4.3 Resultados***

***4.3.1. Los valores a impulsar en los entornos de trabajo híbrido y los comportamientos asociados***

Se han identificado como valores principales:

* La autonomía: tomar la iniciativa, ser proactivo, autoorganizar el trabajo estableciendo las propias prioridades y relaciones dentro de los parámetros establecidos para un buen funcionamiento del equipo.
* La comunicación: atención a aportar información de manera oportuna y continuada para facilitar el desarrollo de las tareas, la coordinación con los otros miembros del equipo o responder a las demandas de las personas usuarias de los servicios.
* La confianza: convicción en que las capacidades y el propósito de las personas a utilizarlas están en sintonía con las necesidades del servicio, del equipo y de la organización.
* La cooperación: contribuir con el propio esfuerzo a la consecución de un objetivo común, asumiendo parte de la responsabilidad para descargar y sumar con los otros miembros del equipo, de manera coordinada.
* La responsabilidad e implicación: hacerse cargo de lo que depende de uno mismo, prestando atención al trabajo hecho con profesionalidad y rigor, sin perder de vista la misión y la imagen que se proyecta de la institución.
* Y como valores complementarios: la accesibilidad, la autoexigencia, el bienestar, la coherencia, la eficacia, el equilibrio, la flexibilidad, la pertenencia y la solidaridad.
* La forma de manifestación de los valores se refleja en los comportamientos de aquella persona con responsabilidad sobre equipos y personas. Se han identificado estos comportamientos y también se ha podido concretar qué esperamos de cada una de las personas que conforman el equipo.

***4.3.2. Las posibilidades del sistema híbrido de trabajo: claves de la presencialidad y claves del trabajo en remoto***

Cuando se habla de trabajo híbrido se tiende a verlo como teletrabajo y no en lo que es en realidad: la combinación de presencialidad y remoto. Esta combinación permite aprovechar las ventajas de ambos aspectos en términos de productividad, calidad, eficiencia, y bienestar de las personas en el desarrollo de sus funciones.

Se han identificado las utilidades de la presencia en la organización y las utilidades de cuando se está en remoto y las prácticas que se recomiendan llevar a cabo en ambos casos.

Disfrutamos de la presencialidad, nos acercamos a las personas, aprovechamos el contacto para tratar lo más complejo y si realizamos reuniones híbridas tenemos muy presentes a los que están al otro lado de la pantalla.

En el trabajo en remoto son útiles las videoreuniones gestionadas de manera ágil y efectiva, que no tenga importancia el lugar des del que se trabaja, la accesibilidad, la autonomía y como se favorece la iniciativa. También se resalta la posibilidad del trabajo colaborativo y la cocreación y la facilidad de estar de guardia por si salen imprevistos, sin necesidad de renunciar a unos días de descanso.

***4.3.3. La adherencia al equipo***

En la dirección de equipos un elemento esencial es la adherencia de todos sus miembros y el sentido de pertenencia, compartir la misión y alinearse en la consecución de objetivos. Se han identificado algunas acciones que, aunque no son exclusivas de los sistemas híbridos de trabajo, adquieren relevancia en las situaciones en que las personas de un equipo pierden el contacto, porque no coinciden de manera presencial. El jefe de equipo que fomenta la adherencia:

* Implica a las personas en la elaboración de los objetivos del equipo.
* Da información y explica las razones o los criterios de la toma de decisiones.
  + Fomenta el uso y el buen uso de las herramientas de comunicación instantánea.
  + Transmite información de manera periódica sobre todo aquello que se está haciendo para que las personas del equipo dispongan de una visión holística y conozcan en qué están participando.
  + Abre espacios de distensión con las personas y se obliga a dedicar tiempo a cada una de las personas.
  + Agradece y reconoce las aportaciones de cada miembro del equipo por pequeñas que sean, tanto en público como en privado.
  + Escucha a las personas del equipo, mostrando interés, explorando sus aportaciones y aprovechando la oportunidad de incluir aquellos aspectos que puedan ser de interés.
  + Asume la responsabilidad de los posibles errores del equipo y abre espacios conjuntos de reflexión para aprender de aquello que no sale bien y ajustar las actuaciones.
  + Se interesa por las necesidades personales de crecimiento profesional y conecta a las personas con los recursos formativos y de aprendizaje que estén a su alcance.
  + Se asegura que una de las reuniones periódicas con todo el equipo sea presencial.
  + Abre y dinamiza espacios formales, que sean naturales y amables, en los que se puedan establecer conversaciones y transferir experiencias y puntos de vista entre las personas de su equipo.
  + Se asegura que cada miembro del equipo conoce las funciones, lo que se espera de cada persona y como se interrelacionan las responsabilidades en el equipo.
  + Comunica los resultados a su equipo y presta especial atención a que sean los primeros en saberlo.
  + Se asegura de que se siga un protocolo de acogida en el que, además de la información y recursos, la persona que se incorpora al equipo conoce y tiene la oportunidad de establecer contacto formal e informal con las personas del equipo.

***4.3.4. Sobresaturación y desconexión digital***

Uno de los riesgos del trabajo en remoto es la sobresaturación digital. Se han identificado los aspectos a tener en cuenta para facilitar el trabajo y garantizar esta desconexión en lo que se refiere al uso de los distintos instrumentos (el correo electrónico, la mensajería instantánea, las llamadas telefónicas y las videoconferencias y las reuniones telemáticas).

***4.3.5. Aprendizaje informal y construcción colectiva de conocimiento***

El sistema híbrido de trabajo es una oportunidad derivada del proceso tecnológico y de la evolución del modelo social y del trabajo. Para que esta oportunidad sea una realidad es necesaria una gestión del cambio para vencer las posibles resistencias. Se han propuesto una serie de proyectos a impulsar para facilitar esta gestión del cambio: realizar una campaña de sensibilización sobre los principios del trabajo híbrido, identificar buenas prácticas y unidades piloto, adaptar la dirección por objetivos y potenciar las comunidades de práctica (CoP) como escenario ideal para la creación y transferencia del conocimiento, entre otros.

***4.4. Conclusiones***

La acción llevada a cabo ha permitido una reflexión conjunta de las personas de la organización con voluntad de mejorar la gestión de nuestros equipos. Ha supuesto un crecimiento personal y de aprendizaje, pero también ha permitido identificar los principios, el sentido y el propósito del trabajo en sistema híbridos de presencia y distancia, y establecer las bases en la Guía práctica para la gestión de equipos en sistemas híbridos de trabajo.

No debemos olvidar que perseguimos el máximo rendimiento de nuestras organizaciones orientadas al servicio a la ciudadanía y a la aportación de valor a la sociedad. Más allá de la misión, el propósito y la consecución de los objetivos concretos de nuestro departamento, facilitar el teletrabajo y gestionar adecuadamente este nuevo sistema híbrido aportará valor a la sociedad des de una perspectiva múltiple: ahorro de los costes directos en oficinas, reducción de la movilidad, beneficios medioambientales, mejora de la conciliación entre la vida personal y laboral y en, definitiva, una mejora del bienestar de las personas. Ha llegado el momento de plantear, de una vez por todas, un cambio radical de modelo que huya de focalizarse en el tiempo que se trabaja y que se focalice en objetivos y resultados. Somos las personas que ocupamos puestos de responsabilidad en las organizaciones públicas la que debemos facilitar este cambio. Nosotros ya hemos empezado.