HOJA DE ESTILO PARA SIMPOSIOS

(Extensión de cada aportación: entre 10.000 y 15.000 caracteres con espacios, referencias incluidas)

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | 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 |
| x | 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 |

**TÍTULO – SEMINARIO 2. CARACTERISTICAS Y APORTACIONES DE LAS EXPERIENCIAS DE ÉXITO EN APRENDIZAJE Y GESTION DEL CONOCIMIENTO**

**M. Jose Besó Utrera**

**Oscar Dalmau Ibañez**

**Elena Losada Gracia**

**Natx Jambrina Gato**

**Núria Truñó Tarrats**

**Marta Montoliu del Cacho**

**Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada/España**

***Resumen***

En este simposio vamos a analizar las experiencias de éxito en formación, aprendizaje y gestión del conocimiento que se han llevado a cabo en el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

**INTRODUCCIÓN**

**M. Jose Besó Utrera**

**Oscar Dalmau Ibañez**

**Elena Losada Gracia**

**Natx Jambrina Gato**

**Núria Truñó Tarrats**

**Marta Montoliu del Cacho**

**Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada/España**

La rápida aceleración de los cambios tecnológicos y organizativos en los últimos años, incluyendo el impacto de la pandemia, está configurando un escenario en el que han podido identificarse experiencias de éxito en formación, aprendizaje y gestión del conocimiento.

Algunas de ellas, incluso, están creando tendencia, lo cual implica que son reconocidas, valoradas y seguidas en otros ámbitos organizativos diferentes a los que se implantaron.

La necesaria identificación de aquellos elementos, sustantivos, originales, de valor, que las han hecho sostenibles, deviene una acción obligada.

Algunos de los “ingredientes” que conforman las experiencias de éxito mencionadas están muy relacionadas con mejoras tecnológicas; pero, una gran parte, se explican por haberse establecido en un marco teórico- práctico que se avanza a las coordenadas de enseñanza/aprendizaje y gestión del conocimiento tradicionales.

El objetivo asumido, por tanto, es el de identificar, mantener, salvaguardar, y expandir aún más, estas aportaciones ya existentes.

Dicho esto, pasamos a continuación a presentar las ponencias de este simposio.

**Òscar Dalmau**, en su ponencia **Pensamiento de diseño aplicado a la formación/aprendizaje**nos va a hablar de Design thinking, desarrollada por IDEO[[1]](#footnote-1), una metodología centrada en el usuario que se orienta a repensar, diseñar e innovar productos y servicios para aumentar su valor y mejorar la experiencia de uso.

**Elena Losada,** en su ponencia **El programa Compartim de Gestión del Conocimiento** nos va a hablar de la experiencia del Programa Compartim desarrollado en el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE), desde 2005. El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada ha impulsado programas de Gestión del Conocimiento aplicados a diferentes áreas del Departamento de Justicia. Probablemente sean las comunidades de práctica (en adelante CoP) y el trabajo colaborativo, en general, mediante grupos de trabajo, la metodología más implantada a lo largo ya de estos casi 20 años.

A continuación **Natx Jambrina Gato** en su ponencia **“LUPA”, la formación centrada en el desarrollo de profesionales y equipos especializados** nos expone la experiencia llevada a cabo en el Área de Investigación y Formación en Ejecución Penal del Centro de Estudios Jurídicos i Formación Especializada, en la cual presta sus servicios, sobre los proyectos LUPA. Dichos proyectos se centran en mejorar la capacitación y especialización de profesionales que intervienen en programas específicos o con personas que comparten determinadas características: programas de intervención en delitos sexuales, programas de toxicomanías, intervenciones específicas con víctimas, con familias, con jóvenes, etc.

Finalmente, **Núria Truñó Tarrats y Marta Montoliu del Cacho** en la ponencia **El modelo de formación en la Administración de Justícia de Catalunya: modernización y gestión del cambio** nos van a presentar su experiencia a través de la formación en el acompañamiento de la modernización de la Administración de justicia y la gestión del cambio. Para poder desarrollar esta función, el CEJFE tiene la suerte de contar con la colaboración de unos equipos de formación (EFO) especialmente diseñados y creados para impartir estas actividades formativas.

**Coordinación:**

**M. Jose Besó y Elisabet Campos**

CV M. Jose Besó

|  |
| --- |
| Ja disponible al web de l’EDO |

CV Elisabet Campos

|  |
| --- |
| Ja disponible al web de l’EDO |

**Propuestas de participantes:**

1. **Òscar Dalmau. Pensamiento de diseño aplicado a la formación/aprendizaje**

CV Òscar Dalmau

|  |
| --- |
| C:\Users\47667700Q\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\Captura de pantalla 2022-02-14 a las 15.45.36.png Desde 2011 Gerente de Unió Consorci Formació (centro de formación que pertenece a La Union Catalana de Hospitales y al Consorcio Hospitalario de Cataluña).  Además, Director de Nuevos Proyectos en UManresa (UVic-UCC) y VicePresidente de RECLA – Red de Educación Continua en Latinoamérica y Europa. Consultor en formación continua, e-learning, desarrollo del talento, e innovación en formación.  Diploma de Postgrado en Simulación e Innovación Docente (campus Manresa, UVIC-UCC). Dirección de Empresas de Servicios (ESADE). MBA (UPC). Postgrado en Gestión de la Formación Continua en las Organizaciones (Les Heures- UB).  Autor del libro “Formación y desarrollo del talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud” (Ediciones FUB – abril 2018). Coautor de varios libros de la colección “Universidades Corporativas” (Editorial UOC), “La formación online: una mirada integral sobre e-learning, b-learning…” (Editorial Graó). Coautor de “Management Colors®”, herramienta gamificada para el desarrollo de competencias directivas. |

1. **Elena Losada. El programa Compartim de Gestión del Conocimiento**

CV Elena Losada

|  |
| --- |
| C:\Users\47667700Q\AppData\Local\Microsoft\Windows\INetCache\Content.Word\Losada Gracia, Elena_foto.jpgGraduada en Filosofía por la Universitat de Barcelona (UB) (2016). Máster en Filosofía teórica y práctica de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), especialidad en Filosofía práctica (2018). En la actualidad, está cursando el grado de Educación Social por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). En el 2017 entró en el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE) con una beca de colaboración en materia de formación. Del 2018 al 2022 ha trabajado como administrativa en la Dirección General de Asuntos Penitenciarios. Recientemente, se ha incorporado como técnica de gestión del Área de Innovación y Gestión del Conocimiento del CEJFE. |

1. **Natx Jambrina Gato. “LUPA”, la formación centrada en el desarrollo de profesionales y equipos especializados**

CV Natx Jambrina

|  |
| --- |
| I:\AREA\EDO\2023\Natx\FOTO NATX.jpgTrabajador social por la Universidad de Barcelona. Experiencia en los servicios sociales de la ciudad de Barcelona, en recursos especializados para personas con problemáticas de salud mental y toxicomanías y, en el ámbito de la ejecución penal, como responsable del equipo de trabajo social en un centro penitenciario y como agente de libertad condicional.  En el campo de la formación, trabaja desde el año 2000 como responsable de la formación continua dirigida a los profesionales de prisiones, justicia juvenil y atención a la víctima en el Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, en el que ha desarrollado, entre otros, distintos proyectos de mejora de los dispositivos de formación: nuevo modelo de formación selectiva para los profesionales de seguridad de centros penitenciarios; cocreador de la metodología PROVA para el desarrollo de proyectos en el ámbito penal; creador de la metodología “Debat a bat” orientada a la mejora de resultados de los grupos de trabajo, y coautor de las guías de competencias para profesionales de la justicia juvenil y los servicios penitenciarios. |

1. **Núria Truñó Tarrats y Marta Montoliu del Cacho. El modelo de formación en la Administración de Justícia de Catalunya: modernización y gestión del cambio**

CV Núria Truñó

Licenciada en Psicopedagogía por la Universitat Autònoma de Barcelona

En la actualidad, Jefa del Area de Estudios y Formación de la Administración de Justícia del Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (des de 2016),

Con anterioridad, Responsable de la Unidad de Investigación de la Administración de Justícia (2014-2016).

CV Marta Montoliu

Licenciada en Derecho por la UB.

Actualmente, Responsable de Formació i Gestió del canvi al Servei d’Implantació i Seguiment de Programes Informàtics (SISPI) de la Direcció General de Modernització de l’Administració de Justícia de Catalunya.

En la Administración de Justicia desde el año 2007, primero como gestora procesal en el juzgado de Primera instancia 29 de Barcelona y posteriormente en el SISPI como coordinadora del equipo de formación.

Anteriormente en el sector privado, en diferentes puestos de Responsable de Administración

**MENTALIDAD DE DISEÑO APLICADO A LA FORMACIÓN/APRENDIZAJE CORPORATIVO**

**Oscar Dalmau Ibañez**

Unió Consorci Formació/Barcelona

***Resumen***

Design thinking, desarrollada por IDEO[[2]](#footnote-2), es una metodología centrada en el usuario que se orienta a repensar, diseñar e innovar productos y servicios para aumentar su valor y mejorar la experiencia de uso.

Cuando en nuestro ámbito de formación y desarrollo hablamos de LXD – Learning Experience Design[[3]](#footnote-3), el diseño de experiencias de aprendizaje, lo vinculamos a los procesos de creación de experiencias que permitan al alumno lograr los resultados en clave de aprendizaje pretendidos, poniendo a la persona en el centro.

Sin embargo, aplicamos más este trabajo al diseño instruccional, a lo que pasa dentro de los “cursos, programas de capacitación, acciones formativas, etc”, que, al resto de procesos, que vinculan a las personas con nuestra actividad en formación y desarrollo.

La voluntad, y el interés, es la de extender e impregnar con una mirada de diseño todos nuestros ámbitos de trabajo, para innovar en los procesos, para innovar en los canales, para transformar nuestros productos y servicios, para resolver de manera más adecuada los problemas o necesidades que la motivan, para involucrar y comprometer a las personas (a la propia persona participante, su equipo, sus responsables…) en el aprendizaje y el desarrollo, en definitiva, para aumentar la experiencia de las personas en nuestra actividad y que sea generadora de más valor.

Para ello identificamos diferentes ámbitos que pueden ser oportunidades de mejora en clave diseño, lo conectamos con tendencias (a veces de otros sectores y ámbitos como el del entretenimiento, el ocio, para permeabilizar nuevas maneras de hacer), y se propone un conjunto de preguntas abiertas que generen una autoreflexión que con posterioridad conduzca a la acción.

Justamente la metodología design thinking lleva implícito ello: encuadrar el problema a resolver, empatizar con la persona, comprender los procesos asociados, definir oportunidades, idear nuevas maneras de hacer, prototiparlas y probarlas.

Por tanto, que no quede como una mera reflexión académica, sino como una invitación a la creatividad y a la innovación. No hay aprendizaje sin acción ni reflexión.

**MENTALIDAD DE DISEÑO APLICADO A LA FORMACIÓN/APRENDIZAJE CORPORATIVO**

**Oscar Dalmau Ibañez**

Unió Consorci Formació/Barcelona

***1.1. El valor del diseño****.*

Se conoce como “**efecto perspectiva**” el momento en que los astronautas ven en primera persona la Tierra desde el espacio. Se comprende rápidamente la fragilidad de la vida de la Tierra suspendida en el vacío del universo, y cómo todos estamos hechos e interconectados de un mismo material atómico. Diseño desde la perspectiva, desde el porqué y el para qué.

Sebastiao Salgado, célebre fotógrafo dijo que “la realidad está llena de profundidad de campo”. Describe sus imágenes como llenas de gran cantidad de detalles intrincados. Lo que él ve o elige ver es lo que lo diferencia de otras versiones. Se trata de lo que escogemos ver. Creatividad **creando** **profundidad**.

Jony Ive, el diseñador industrial más conocido del mundo por su trabajo en Apple, intenta constantemente hacerse preguntas y rechazar las respuestas estándar. “El diseño se basa en resolver de qué manera alguien va a utilizar algo. Un buen diseño consiste en describir la mejor experiencia para esa persona y luego avanzar hacia ese ideal”. No hay que subestimar lo sencillo. A veces tendemos a complicar las cosas (**menos es más**).

Alan Moore, diseñador y creador. Profesor de escuelas de negocio de referencia como MIT, INSEAD, Sloan School of Management, dirige experiencias de aprendizaje inmersivo para organizaciones que quieren hacer cosas mejores por razones mejores. En su libro[[4]](#footnote-4) destaca que “Cuando estamos creando algo no debemos olvidar jamás que, como seres humanos, nos relacionamos continuamente con el mundo a través de nuestros sentidos…. Algunos de los negocios que más éxito han tenido últimamente han sido fundados por diseñadores, así que adoptar sus prácticas podría ser la mejor opción para tu empresa…. Diseñar para los **sentidos** no es debilidad, sino fortaleza”.

Bobette Buster, profesora, escritora de documentales y asesora de guión en Pixar, Disney y Sony Animation, señala que el objetivo de su propio libro Storytelling[[5]](#footnote-5) es “que el lector adquiera las herramientas necesarias para relatar su historia con pasión y relevancia, y que aprenda a seducir, persuadir, y fascinar a sus interlocutores con imágenes vívidas y a crear conexiones **emocionales** duraderas”.

Bingo. Y… ¿no es esto lo que queríamos con el aprendizaje?

Durante mucho tiempo todo lo que ha tenido que ver con formación en las empresas ha tenido más que ver con una mirada más racional que emocional. Es cierto que esta tendencia va cambiando, pero cambia más dentro de aula (presencial, virtual o híbrida) que fuera de ella (en el resto de los procesos, etapas, acciones, que la generan o que son desencadenadas por ella. Y este es uno de nuestros grandes retos.

En el marco de las políticas de recursos humanos verdaderamente centradas en las personas, desde nuestras áreas de formación y desarrollo, desde nuestros roles docentes, mentores, tutores internos, incluso desde nuevas responsabilidades como CLO (Chief Learning Officers), debemos abrir la perspectiva, dar profundidad a nuestras acciones, simplificarlas, pero buscar el engagement de los profesionales a través de los sentidos, de las historias, los valores, y las emociones. Y en esto, el diseño, es un gran potenciador.

***1.2. Efecto perspectiva y creación de profundidad en los procesos clave.***

Seguramente sin ser exhaustivo, pero con la voluntad de buscar el efecto perspectiva, sugeriría a todas y todos los que trabajamos en las áreas de formación y aprendizaje que pensemos en todos los puntos de contacto e impactos con nuestros clientes internos o externos, y en clave diseño pensemos en qué medida podemos mejorar su valor e impacto:

1.2.1. *Identificación de necesidades de formación.*

Es cierto que los procesos de recogida de información para la configuración del plan de formación, han evolucionado: de no existir a por lo menos realizar alguna encuesta, y de ella a realizar algunos procesos más colaborativos para involucrar a las personas en sus propios procesos de aprendizaje y desarrollo continuo.

Sin embargo y potenciando esta involucración de las personas podemos aprovechar estos procesos para conectar el proceso de diagnóstico con competencias como learnability, adaptabilidad, aprendizaje continuo, innovación, así como con la necesidad de una mentalidad de crecimiento, la toma de conciencia de las oportunidades de aprendizaje desde el puesto de trabajo y de la colaboración y cooperación.

Por tanto, más allá de los formatos o de las herramientas (también hoy por ejemplo a través de plataformas virtuales como Miro, Mural), podemos conectar más identificación de necesidades con aprendibilidad, para que las personas comprendan mejor el porqué y el para qué del aprendizaje a lo largo de la vida.

Preguntas para la acción: ¿Cómo trabajas en todas las actividades la capa aprendibilidad? ¿Cómo conectas las acciones con upskilling y reskilling? ¿cómo los profesionales toman conciencia de la necesidad en su propio aprendizaje y desarrollo?

1.2.2. *Comunicación y difusión del plan formativo y de las acciones asociadas.*

Las tendencias van poniendo de relieve la evolución de los envíos masivos de un plan global y generalizado, que también, hacia una comunicación más personalizada, centrada en las preferencias, intereses y necesidades de cada persona.

Poco a poco también se están desplegando estrategias para ofrecer a los profesionales sistemas de orientación y ayuda en la identificación de sus oportunidades de aprendizaje continuo: a través de assessments en línea de competencias profesionales, que de manera conectada a la librería de recursos, contenidos digitales y acciones de formación y desarrollo, ofrezcan recomendaciones y trayectorias personalizadas, sean itinerarios “cerrados” o un menú libre ofrecido a la autonomía de la persona.

Pero donde podemos hacer más en los estilos comunicativos en la difusión de toda nuestra actividad. Demasiado a menudo son comunicaciones muy frías (poco asertivas y empáticas), muy textuales (poco visuales y emocionales), y muy unidireccionales (son más informativas que comunicativas).

Hablamos poco de “marketing” en las áreas de formación y desarrollo (destacaría MAAS Marketing[[6]](#footnote-6) en Inglaterra), pero deberíamos hacerlo, para involucrar y generar interés con nuestra audiencia, potencialmente distraída y distante. Debemos acercarnos también donde ellos están (no basta solo en comunicación unidireccional formal).

Y además a lo mejor es necesario producir varias piezas de contenido en difusión y comunicación, y no solo una y única (la ficha del curso). Este enfoque de contenido múltiple significa que ofreces a tu audiencia una variedad de información consumible, y alguna de las versiones seguramente captará su atención. No esperes que tu audiencia venga a ti y utiliza todos los canales que tengas a disposición.

Preguntas para la acción: ¿Cómo transmites tus mensajes formales? ¿Has preguntado a tu audiencia cómo y dónde les gustaría recibir esta información? ¿Sabes quién es exactamente tu audiencia y dónde está?

1.2.3. *On boarding a los programas y acciones.*

En muchos casos inexistente. Tenemos aquí una gran oportunidad para encender, en clave journey map de la experiencia del usuario, sus ganas de aprender, el engagement hacia la acción, y la preparación respecto a la misma.

Sí se realizan recordatorios informativos para que la persona tenga toda la información previa, generalmente desde una perspectiva logística (lugar de realización, horarios, normativas aplicadas, etc.), absolutamente necesaria además porque quizás realizó la inscripción al curso hace mucho tiempo, y la fecha se está acercando o ha llegado.

Pero de manera creativa podríamos proponer otras acciones a realizar, también para hacerlo más divertido, más social, más agradecido, incluso para ponernos en la masa antes del propio momento cero. Porque para la persona el inicio no es el día de inicio del curso, sino el día en que ella mostró su interés y se inscribió a la acción.

Preguntas para la acción: ¿Cómo facilitas la incorporación de las personas dentro de la acción formativa? ¿Cómo realizas la acogida hasta el primer día? ¿Qué tipo de actividades o acciones se realizan previas (presentaciones de las personas, envío de casos o documentación previa, realización de vídeos motivacionales, uso de juegos y dinámicas previas ice-breakers, etc)?

1.2.4. *Diseño instruccional de las acciones formativas.*

Seguramente es donde continuamente más trabajamos para mejorar las experiencias de los participantes.

Hoy día tenemos claro que el aprendizaje no solo se produce en un aula (presencial o en línea) y que no solo sucede de forma individual. Actualmente, la formación es flexible y cada vez más personalizada. Es formal pero también informal, y se produce en un proceso continuo.

Así, desde las áreas de formación buscamos desarrollar estrategias que potencien el engagement y el desarrollo de los profesionales con estrategias entrelazadas que combinan self-learning, mobile learning, game based learning, social learning, microlearning…, siempre buscando aprendizajes experienciales y transformadores.

La industria del ocio y del entretenimiento y el de la formación y el aprendizaje corporativo tienen en común el reto de transmitir al usuario, al participante contenidos mediante narrativa y experiencias memorables.

Así como la herramienta de diseño más utilizada en narrativa para explicar historias es la del viaje del héroe (o monomito), las herramientas que hemos venido tradicionalmente en el ámbito de la formación y el aprendizaje corporativo para realizar el diseño instruccional eran ADDIE o ASSURE, dos de los modelos más utilizados.

Sin embargo ya hace tiempo han venido impulsándose otras alternativas que manteniendo el espíritu pedagógico de los modelos anteriores, abrazan e incorporan elementos de otras industrias como la del entretenimiento. Un ejemplo de ello es el del Roadmap creativo que incorpora elementos clave de diseño de Disney[[7]](#footnote-7):

Gráfico, Gráfico de rectángulos

Descripción generada automáticamente

Tabla 1. Imagen propia.

Preguntas para la acción: ¿Cuál es el modelo de aprendizaje de la organización? ¿Cómo se realiza el diseño por capas cada una de las acciones formativas para buscar el aprendizaje, pero también la aprendibilidad, el engagement y el impacto de las mismas?

1.2.5. *Impartición de la formación.*

Sin duda es el ámbito donde más se ha transformado la actividad, pero también donde sigue precisando de más innovación.

Vamos evolucionando de modelos unidireccionales, del docente como centro y de extensos powerpoints, a dinámicas más participativas, colaborativas, el uso de narrativas, la gamificación, la interacción, la hibridez, etc. tanto en formatos presenciales como digitales.

Quizás el foco principal de atención deberían ser los pequeños detalles, aquellas pequeñas cosas que acaban marcando la diferencia. A veces están las formas, a veces los fondos. Pero sin olvidar que la clave es la selección de la persona con función docente, como referente y experta, pero también como facilitadora y dinamizadora del grupo.

Preguntas para la acción: ¿Cómo formamos a nuestros formadores internos y colaboradores en el uso de nuevas estrategias pedagógicas, metodológicas, digitales, que favorezcan nuevas maneras de aprender y enseñar? ¿Cómo garantizamos y evaluamos su implementación?

1.2.6. *Post-formación.*

Más allá del envío de la encuesta de satisfacción (por cierto, que necesitamos mejorar su diseño, recogida de datos de valor, y usabilidad para hacerlo con pocos clics), así como del envío de los diplomas o certificados asociados (donde las tendencias, como por ejemplo Credly[[8]](#footnote-8), la están vinculando con microcredenciales, el uso de block chain para garantizar su validez, así como la actualización de los perfiles personales en redes sociales), podemos encontrar otros espacios donde podemos incidir desde diseño para mejorar la experiencia del participante. Algunos ejemplos:

* Las transiciones entre contenidos o acciones formativas. Cuando hablamos de itinerarios o trayectorias formativas, los módulos o los cursos que forman parte de ella, siendo autónomos en sí mismos, tienen un sentido, una coherencia, una lógica que le dan valor. Sin embargo, cuidamos poco las conexiones, interrelaciones, y son las transiciones justamente los momentos en qué estamos pasando de unas a otras.
* Los take away y el impacto. Si lo que pretendemos es un cambio de comportamientos y conductas en el puesto de trabajo, ¿cómo estamos acompañando y asegurando, no tanto durante la acción formativa sino después de la misma, este desarrollo? Más allá de guías, pautas, el seguimiento por parte del mando intermedio o directivo, podemos ofrecer otras herramientas para potenciar el aprendizaje continuo (un ejemplo de ello sería TeamLearning Plan[[9]](#footnote-9), para que los mandos intermedios incorporen en sus hábitos de trabajo herramientas, dinámicas, y actividades que incidan en el aprendizaje continuo del equipo).
* La creación de grupos, redes, comunidades específicas. Desde lo formal podemos potenciar también el aprendizaje informal y social. Sucede a menudo que los grupos de participantes crean grupos de watsapp, pero que por ejemplo, un mismo programa que lleva N ediciones, no realiza sesiones conjuntas y compartidas para poner en contacto a todas las personas que tienen ese punto en común. La capa social y de entorno también debe ser clave en el diseño.

Preguntas para la acción: ¿Qué pasa en tus acciones formativas una vez el docente baja el telón? ¿Cómo se facilita o promueve el aseguramiento en la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo?

1.2.7. *Post Post-formación.*

En las áreas de formación sí tenemos presente la idea de la evaluación demorada en el tiempo, para poder no sé si medir, pero por lo menos, mirar de evaluar (con el participante, con su mando intermedio…) en qué medida o grado se ha cubierto el gap inicial.

Pero no debemos olvidarnos de las actualizaciones (el aprendizaje es un continuum). Tenemos una oportunidad, aún finalizado el programa, para continuar insistiendo en los objetivos de este, incidiendo en las competencias pretendidas, y actualizando los conocimientos con nuevas aportaciones y experiencias.

Las posibilidades son infinitas, pero resulta interesante el posible envío de microcontenidos[[10]](#footnote-10) gamificados (recordemos lo de “menos es más”) que dentro de campañas de formación, actualicen conocimientos, sensibilicen sobre aspectos clave o incidan en nuevas prácticas de mayor valor.

Además, podemos conectar estas actualizaciones con redefiniciones de marcos competenciales (en clave upskilling y reskilling) pero también con innovación y rediseño (generando y proponiendo retos que estiren del aprendizaje hacia entornos de experimentación e ideación: ¿Qué pasaría si…? ¿Y si…?).

Preguntas para la acción: ¿Cómo incorporas en la fase de diseño global, elementos que puedan ser de valor post post formación? ¿Qué recursos tecnológicos podríamos utilizar para automatizar estos procesos de tal manera que sean asumibles?

***1.3. Abrir la mirada en los diseños centrados en personas.***

En definitiva, el diseño es clave en las áreas de formación y aprendizaje. Pero no sólo el diseño instruccional, sino el diseño de la experiencia global del participante con nuestros productos y servicios. Con perspectiva y con profundidad.

Estamos en un mundo globalizado, donde la interacción con otras empresas y servicios de otros sectores y ámbitos también condicionan los nuestros. Por ejemplo, es difícil de entender por qué un paquete se entrega en menos de una hora, y la respuesta a una duda a un foro online tarde varios días (aunque con IA estará resuelto).

Debemos abrir la mirada sobre como otras industrias y sectores están desarrollando nuevos hábitos, utilizando nuevas narrativas, y generando un tipo de engagement que nosotros pretendemos, pero no alcanzamos aún. Algunos ejemplos:

* Las plataformas digitales de contenidos. No solo cada vez con mayor repositorio de contenidos (un catálogo más amplio), donde el usuario decide (qué ver y qué no ver), donde coexisten películas, con series largas, series cortas, documentales, … (variedad de formatos), con infinidad de tipologías y orígenes…
* La industria del juego digital. Es cierto que hablamos de gamificación en formación, pero de nuevo estamos más en el contenido (como aprovechamos los motores de juego en el proceso de aprendizaje, lo cual es perfecto) que en el continente (todo lo que lo envuelve).

Tenemos aún mucho margen de mejora, por ejemplo también las narrativas transmedia. Fijémonos como una saga de juegos como de Last of Us, ha saltado a la pantalla con una serie, o está desarrollando un parque temático dentro de Port Aventura. Y las diferentes experiencias se pueden conectar, interrelacionar o complementar.

* Los nuevos canales de entretenimiento y de comunicación que se desarrollan por ejemplo, en Twitch, en los streams de TV digitales, o la interacción de diferentes influencers con sus audiencias.

Pensemos que esas audiencias (las de las plataformas digitales, las de los games, y las de estas nuevas formas de comunicación y relación) son las que están o estarán en nuestras organizaciones, y serán las consumidoras de nuestro trabajo.

Acercarnos al entretenimiento (y a otros muchos sectores y ámbitos) no quiere decir perder rigor, ni rebajar la calidad de los contenidos, ni el valor de nuestra acción. Para mi representa la oportunidad de repensar y rediseñar nuestras maneras de hacer, refrescando y oxigenando las endogamias propias de cualquier ámbito, explorando nuevas oportunidades de conectar más con nuestras audiencias, y probando cómo las mismas puedan ser más aceptadas, generen más adherencia y compromiso en las personas.

Debemos adaptarnos rápidamente a un paisaje que está en constante cambio. Lo hacemos, en mayor o menor medida, en el contenido y el formato de las acciones, pero todavía tenemos un largo camino en clave diseño global de la experiencia de los usuarios. Y ahí, debemos estar constantemente empujando los límites para mejorar y evolucionar, y para dotar nuestras áreas de mayor valor o un valor más diferencial. No en todo lo que hacemos (dado que los recursos, seguro, son limitados) pero sí en todo un programa experiencial o en un proceso concreto y transversal a la oferta. De nuevo, menos, es más.

Preguntas para la acción: Cómo usuario de una plataforma de televisión o contenidos digitales tipo Netflix, HBO u otras, ¿qué tendencias ves en las mismas? ¿Qué comportamientos ves en ti mismo cuando las usas o consumes, que te gustaría ver en los participantes? ¿Cómo lo consiguen? ¿Qué experiencias podrías llevar a tu área de formación?

**REFERENCIAS**

Anderson, James. (2019). *The learning Landscape .*Hawker Brownlow Education

Beevers, K., Rea, A. Hayden, D.. (2020). *Learning and Development practice in the workplace.* KoganPage

Buster, Bobette (2020). *Storytelling*. Ediciones KOAN

Collison, Chris, Pacell, Geoff (2004). *Learning to Fly. Practical knowledge management from leading and learning organizations.* Capstone Publishing Limited

Gaines Robinson, D., Robinson, James C., Phillips Jacks J., Pulliam Phillips, Patricia, Handshaw, Dick (2015). *Performance Consulting. A strategic process to improve, measure and sustain organizational results.* Berrett-Koehler Publishers Inc.

Kirschner, Paul, Hendrick, Carl (2020). *How Learning Happens. Seminal works in educational psychology and what they mean in practice.* David Fulton Book.

Moore, Alan. *Diseña/Porqué la belleza es fundamental para todo*. Ediciones KOAN

Neelen, Mirjam. Kirschner, Paul. (2020). *Evidence-Informed Learning Design.* KoganPage

Sarder, Russell (2016). *Building an innovative leraning organization. A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth.* Wiley Publishing

Shackleton-Jones, Nick (2019). *How People Learn. Designing education and training that works to improve performance.* KoganPage.

**1. EL PROGRAMA COMPARTIM DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Elena Losada**  
**Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada**

***1.1. Introducción***

El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE), desde 2005, ha desarrollado programas de Gestión del Conocimiento aplicados a diferentes áreas del Departamento de Justicia. Probablemente sean las comunidades de práctica (en adelante CoP) y el trabajo colaborativo, en general, mediante grupos de trabajo, la metodología más implantada a lo largo ya de estos casi 20 años.

Dichas iniciativas se agrupan bajo el nombre Programa Compartim.

***1.2. El programa Compartim***

El programa Compartim fue una iniciativa del CEJFE para crear entornos de trabajo colaborativo que fomenten la resolución de problemas del trabajo cotidiano. La mejora se realiza por la aportación de nuevas ideas, de buenas prácticas y la reflexión conjunta del grupo sobre los aspectos tratados.

El programa se dirige a todo el Departamento de Justicia. Se articula a través de los diferentes colectivos profesionales que quieren trabajar sobre aspectos de mejora e innovación en su práctica laboral. Las propuestas de participación pueden venir desde cualquier ámbito de la organización: sólo se requiere trabajar los temas a resolver o mejorar por la vía que aporta el conocimiento compartido a través de la interacción continuada de los profesionales.

***1.3. ¿Cómo funciona en la práctica? Un breve resumen.***

Cada colectivo profesional, articulado en grupos de trabajo o en CoP, debe seleccionar un aspecto profesional a mejorar. El trabajo colaborativo tiene lugar mediante sesiones de encuentros presenciales en las que un grupo reducido de personas motivadas y comprometidas tratan de ofrecer nuevas perspectivas y soluciones. Esta tarea presencial se complementa, casi siempre, con el trabajo en línea (des de 2021, a través de la plataforma Microsoft Teams), que facilita la comunicación y la automatización de tareas. Cuentan también con la ayuda de un dinamizador de grupo (e-moderador) y, si lo necesitan, con expertos externos que los acompañan a lo largo de todo el ciclo de trabajo.

Al final del proceso de trabajo compartido se lleva a cabo una sesión de buenas prácticas dirigida a todo el colectivo profesional, donde se expone el trabajo elaborado. Este se codifica en forma de “productos” (protocolos, manuales, programas de tratamiento, soportes de difusión de la praxis, etc.). En estas sesiones también se suelen invitar a expertos de otros ámbitos para que presenten experiencias de éxito relacionadas con la propuesta de mejora tratada.

***1.4. Los beneficios personales para participar en el programa***

Las personas que forman parte de una CoP o un grupo de trabajo colaborativo tienen derecho a un certificado, mediante justificación documental, de horas de formación. Las horas dedicadas no suponen una pérdida de las horas anuales de formación de las que dispone un empleado público. Cabe la posibilidad de que la producción de conocimiento aportada sea presentada en ponencias y publicaciones que promueve nuestra organización.

***1.5. Evaluación 2022***

En la actualidad hay veinte colectivos profesionales diferentes implicados en el Programa que reúnen más de 1600 empleados, organizados en veintiún grupos de trabajo colaborativo o CoP. Entre ellas las más destacadas han sido las siguientes:

CoP 2023 y trabajo colaborativo en marcha

| **Colectivo** | **Trabajo** |
| --- | --- |
| Actividad física y deporte en centros penitenciarios | Potenciación de nuevas prácticas deportivas |
| Talleres artísticos de centros penitenciarios | Potenciación de nuevas prácticas artísticas |
| Educación social de centros penitenciarios | Metodologías específicas para implementar a departamentos especiales |
| TIC y prisión | Ludificación de programas de tratamiento, dinamización de robótica, realidad virtual y su aplicación socioeducativa |
| Bibliotecas de centros penitenciarios | Programa Marco de Bibliotecas de Centros Penitenciarios |
| Referentes de género de centros penitenciarios | Fomento y abordaje de la equidad de género en los centros penitenciarios. Maletín de herramientas. |
| Justicia Restaurativa – ámbito adultos | Guía de acercamiento y trabajo con víctimas desde el Programa de Justicia Restaurativa |
| Medidas Penales Alternativas | Prueba piloto Intervención usuarios/arias en patología dual |
| Psicología de Medio Abierto de Justicia Juvenil | Programa de tratamiento de conductas violentas para personas infractoras en MO de JJ |
| Centros de Justicia Juvenil | Guía para el abordaje de drogodependencias en jóvenes, de ámbito multidisciplinar. Elaboración de varios documentos gráficos y plan de difusión |
| Mediación penal juvenil | Introducción de la víctima sustitutoria en procesos de mediación penal juvenil, en clave de justicia restaurativa. Implementación |
| Medio Abierto de Justicia Juvenil | Elaboración de un proyecto educativo para las personas que trabajan a medio abierto de justicia juvenil. |
| Comunidad de práctica sobre la metodología motivacional | Transferencia del conocimiento elaborado |
| Comunidad de práctica Trabajo Social | Difusión de la tarea del trabajador/a social en prisiones a través de un video y creación de un boletín. |
| Comunidad de práctica de responsabilidad parental en el ámbito penitenciario | Configuración de un programa marco |
| MetaCompartim | Elaboración de materiales relacionados con el XXº cumpleaños del programa Compartim |

***1.6. El desarrollo del programa en detalle***

Como hemos apuntado en el apartado anterior, progresivamente se han llegado a instaurar hasta veintiuna comunidades y grupos de trabajo colaborativo. En la tabla anterior se refleja el conjunto de ellas a fecha de enero 2023.

Como especificaremos en los puntos siguientes, la base del funcionamiento de las CoP o grupos de trabajo ha radicado en la combinación de cuatro elementos clave: la figura del e-moderador, la metodología de funcionamiento de las comunidades basada en las aportaciones de Wenger (1998, 2001) y de Collison y Parcell (2001), la política de difusión del conocimiento a través de Jornadas de Buenas Prácticas y, finalmente, del desarrollo de una innovadora política de incentivos.

***1.6.1. La figura del e-moderador***

El e-moderador es la figura central en el proceso de gestión del conocimiento. El proceso de selección se inició confeccionando un perfil profesional con una serie de características, entre las que destacan:

1. Persona representativa de la comunidad y con liderazgo
2. Participa en el proyecto institucional
3. Influyente en la comunidad
4. Buena comunicadora
5. Acostumbrada a trabajos que requieren competencias tecnológicas
6. Con gran vocación de transferencia de saber e innovación de su ámbito profesional

A partir de ahí se abre un proceso de consultas entre los líderes formales de la organización hasta conseguir los candidatos idóneos. Tras un proceso de entrevistas se eligen los e-moderadores, por periodos anuales renovables. Es aconsejable dos e-moderadores en cada grupo de trabajo o CoP para que existan tipologías diferentes de liderazgo, distribuir las tareas y deberes y fomentar la participación y el debate.

Otros roles importantes:

**Coordinador – sponsor**: su cometido es garantizar la coordinación entre la comunidad de práctica profesional y la organización. Para ello, debe fomentar la sostenibilidad de la comunidad, representar a la organización, actuar de forma preventiva ante los desequilibrios y las fricciones; y evaluar que los objetivos establecidos sean coherentes con los propósitos de la organización.

**Entusiastas**: son los miembros directos de la comunidad de práctica profesional que se comprometen con el avance y la creación de conocimiento para el desarrollo de los profesionales y la mejora de su actuación.

**Periféricos**: Forman parte de la comunidad de práctica profesional. Participan menos regularmente, influidos por los niveles de motivación y la claridad de las propuestas.

**Expertos**: se trata de profesionales externos que están invitados a participar puntualmente de los debates y que pueden realizar aportaciones específicas de conocimiento experto.

***1.6.2. Metodología de trabajo de las CoP***

La metodología de trabajo que se siguió se basó en los trabajos desarrollados por Wenger (1998, 2001). Muy sucintamente, se siguieron los siguientes pasos:

1. **Identificación del colectivo idóneo**. Se trata de un grupo de personas con interés previo y una gran motivación. Dicho coloquialmente, gente “que estuviera por la labor”. Idealmente, se trataría de un grupo de personas que ya ha comenzado a intercambiar conocimiento sobre el trabajo que realizaban.
2. **Identificación de los problemas recurrentes**. Problemas que enfrentaban al colectivo, o bien los problemas que eran más actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica sobre qué temas conversaban de forma espontánea, es decir, que temas de trabajo eran los más recurrentes en conversaciones fuera del horario laboral.
3. **Identificación de la persona que sería el dinamizador** de la CoP (e-moderador)
4. **Organización de una primera reunión, presencial, del colectivo en cuestión.** Los temas discutidos fueron los que el e-moderador identificó como los temas más polémicos (*hot topics*).
5. **Continuación de las conversaciones de las CoP en línea** (Microsoft Teams)

En la actualidad, la media de participación activa de los profesionales del colectivo en cada CoP se sitúa en torno al 15%. Estas cifras están muy por encima de la media de participación habitual descrita en otros proyectos similares.

***1.6.3. Jornadas de Buenas Prácticas***

Las Jornadas de Buenas Prácticas tienen un papel determinante en el ciclo final de trabajo de las CoP. Estas jornadas tienen la misión de difundir y trasferir el nuevo conocimiento a todo el colectivo profesional implicado. Se programan al final de cada ciclo del proceso de gestión del conocimiento y suelen ser, por lo general, una vez al año. El esquema organizativo ha girado en todo a los siguientes elementos:

1. Difusión del nuevo conocimiento adquirido. Este se puede presentar en forma de protocolos, manuales, soportes de difusión de la praxis, etc.
2. Intervención de un experto en la materia tratada. Es invitado especialmente para la ocasión y comenta las aportaciones hechas por la comunidad.
3. Recogida de propuestas sobre nuevos temas a desarrollar en el futuro e inicio de debate en pequeños grupos sobre las propuestas aceptadas.

***1.6.4. Política de incentivos y estrategias generales de motivación***

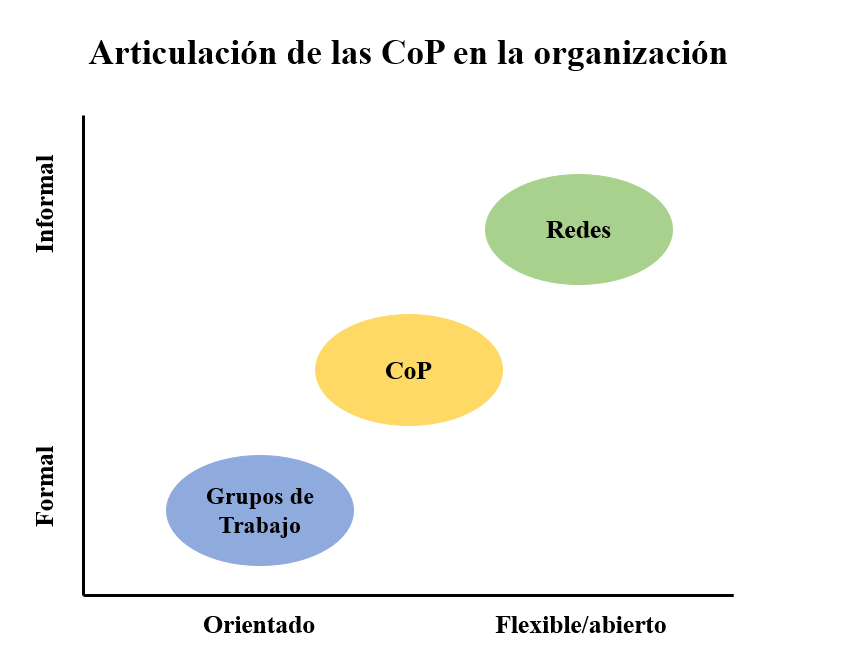
En reiteradas ocasiones se ha descrito la relevancia de la política de incentivos para asegurar el éxito en la creación y compartición del conocimiento individual. En el programa que describimos se utilizan diversas estrategias combinadas. Por un lado, incentivos económicos directos: los e-moderadores tienen asignada una pequeña cantidad económica y, para cada una de las aportaciones de conocimiento (productos) aportadas, sus autores también reciben compensaciones directas. Aparte de estos incentivos también se consideran otros de gran relieve:

* Publicación y difusión de los trabajos de mayor calidad (en la web, la Intranet y en congresos especializados)
* Derecho a un certificado de horas de formación

***1.7. Lecciones aprendidas***

Tal y como recoge Martínez (2015) en su blog sobre trabajo y aprendizaje colaborativo, las aportaciones del programa Compartim, y del trabajo colaborativo en general, se pueden resumir en estas diez aportaciones.

1. **Un nuevo actor: el trabajo colaborativo por defecto (o en serie).** En muchas organizaciones públicas – sobre todo aquellas que mantienen contacto directo con los departamentos y centros de formación – el trabajo colaborativo ya no se considera una práctica extraordinaria. Este forma parte de la esencia de su actividad y es su motor primario. Ante la necesidad de aportar soluciones a problemas de la organización, este nuevo actor – el trabajo colaborativo – aparece como el circuito natural, sin que sea necesario esperar que las propuestas de resolución del problema provengan de circuitos *arriba-abajo* o a través de otras consultoras.
2. **Productos de conocimiento aplicado que resuelven problemas.** Las aportaciones de conocimiento, ya explicitado y *sistematizado* son validadas por la estructura directiva y aplicadas en la organización.
3. **Renovación del discurso pedagógico en la práctica.** Por la vía del trabajo colaborativo se pasa de lo que Alejandro Piscitelli y otros llaman la pedagogía de la enunciación a la pedagogía de la participación. La pedagogía de la participación viene a ser el aprender haciendo (*learning by doing*), aprendizajes experienciales, sociales, situados, por proyectos y en el puesto de trabajo. El trabajo colaborativo es la forma más práctica para introducir la pedagogía de la participación en los aprendizajes.
4. **Aplanamiento de la organización por la vía práctica**. Hemos demostrado que la transversalidad es posible dentro de las organizaciones públicas. El trabajo colaborativo fomenta modelos de gestión más “planos” y horizontales con directivos más implicados en el trabajo diario.
5. **Vía libre para *intraemprendedores***. El trabajo colaborativo es el circuito natural para las personas inquietas y curiosas de la organización que encuentran en estos espacios la manera de aportar su conocimiento. En otras épocas, cuando no se contaba con esta posibilidad, muchas de estas personas acababan dedicando sus mejores esfuerzos fuera de la organización. Gracias al trabajo colaborativo podemos contar con una posibilidad real de que se queden y lideren áreas, grupos y redes de conocimiento.
6. **Innovación *bottom-up.***Quienes mejor ven los problemas y las oportunidades de mejora en productos, servicios o procesos, son las personas que continuamente lidian con ellos. Establecer canales de participación directos y ofrecerles la oportunidad de aportar sus propias propuestas equivale a garantizar que acerquemos el proceso de innovación a aquellas personas que pueden solucionarlo. Por lo general, se aportan soluciones imaginativas, novedosas y prácticas en la mejora del servicio público.
7. **Nuevas metodologías en gestión del conocimiento.** Por la vía práctica de la exploración de nuevas metodologías, aplicadas a la organización, en algunos casos hemos reinventado y adaptado herramientas que en un principio no estaban previstas para alcanzar los objetivos propuestos. Tan es así que hemos integrado en un esquema coherente el trabajo colaborativo desde grupos de trabajo muy enfocados a un objetivo y por designación directiva (los tradicionales grupos de mejora e innovación), con otros más flexibles y sin un cometido concreto. Estas metodologías hoy son plenamente asumidas por la mayoría de organizaciones.



1. **Motivar y empoderar a los profesionales y directivos.** El trabajo colaborativo en la Administración es un itinerario excelente para disponer de profesionales más motivados. También supone una oportunidad para los directivos de practicar nuevas formas de gestionar y dirigir personas: de forma cercana, en red, en procesos de mentoria, *coaching*, etc.
2. **Desintermediar.** El trabajo colaborativo es una herramienta que permite que los miembros de una organización pueden aprender y aportar sin más intermediarios que su propia voluntad. Con el trabajo colaborativo, los procedimientos burocráticos establecidos, a través de los centros de formación o de las estructuras jerárquicas, se difuminan.
3. **Momentos de felicidad.** Con el trabajo colaborativo hemos hecho felices e ilusionado a mucha gente – aunque sea por momentos –.Decía Etienne Wenger, que el itinerario de las CoP se parece mucho a un matrimonio. Se inicia mediante un proceso de conocimiento y exploración – de coqueteo – para, transcurrido un cierto tiempo, llegar al éxtasis del enamoramiento y de la felicidad. Sin lugar a dudas, el trabajo colaborativo es un elemento motivador y de satisfacción para los profesionales: les permite construir relaciones, generar sinergias y desarrollar una identidad propia como colectivo, a la vez que fomentan la mejora y la innovación en el entorno laboral.

**REFERENCIAS**

Martínez, J. (20 de febrero de 2015). Las diez aportaciones básicas del trabajo colaborativo en las organizaciones. *Trabajo y aprendizaje colaborativo. Reflexiones y recursos en formación y aprendizaje.* <https://jesusmartinezmarin.org/2015/02/20/las-diez-aportaciones-basicas-del-trabajo-colaborativo-a-las-organizaciones/>

Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: University Press.

Wenger, E. (2001). Comunidades de práctica: aprendizaje e identidad. Barcelona: Paidós.

**“LUPA”, LA FORMACIÓN CENTRADA EN EL DESARROLLO DE PROFESIONALES Y EQUIPOS ESPECIALIZADOS**

**Natx Jambrina Gato**

Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada. Generalitat de Catalunya

***¿Entornos estériles para la formación***

Los entornos de formación están claramente influenciados por el contexto en el que se aplican. No todas las figuras de interlocución para el desarrollo de planes de formación tienen la misma sensibilidad respecto a los valores inherentes a la continua capacitación profesional. Esta característica trasciende a las personas y a menudo nos encontramos con organizaciones con escasa, o en ocasiones nula, empatía hacia la formación que puedan recibir sus profesionales.

Esta circunstancia es más evidente en organismos que tienen encargos de políticas públicas, y cuyo reto del día a día pasa por superar las necesidades de gestión de los servicios básicos. Hospitales, escuelas, policías o servicios de justicia entre otros, son claros ejemplos donde las prioridades se centran en garantizar la actividad diaria con el objetivo de satisfacer la necesidad pública para la cual fueron creados. La mayor parte de estos organismos cuentan con financiaciones deficitarias, con plantillas de personal insuficientes y viven en la vorágine de gestión diaria, por lo que los esfuerzos que realizan los equipos directivos de estos servicios se centran en garantizar la presencia de profesionales en los diferentes puestos de su institución: en centros de salud, en las aulas de las escuelas, en comisarías de policía, patrullas de seguridad ciudadana, en juzgados, tribunales, en centros de menores o en equipos de profesionales penitenciarios, por citar algunos de ellos

¿Y dónde sitúan los equipos directivos la formación en el ranquin de prioridades en la gestión de estos servicios? Desafortunadamente el lugar ocupado no es el deseado por los servicios y dispositivos de formación. La aparición en los primeros puestos del ranquin suele estar relacionada con la irrupción de un problema que afecta de manera directa a la gestión de estos servicios, y suele ser transitoria en función de si el problema se resuelve de manera satisfactoria en un breve plazo de tiempo, o la acción formativa permite ser utilizada como argumento en la respuesta al problema.

Otra circunstancia que permite escalar puestos en el ranquin, aunque solo sea de manera momentánea, es la interpelación regular a estos equipos de gestión por parte de las organizaciones sindicales con el objetivo de supervisar el cumplimiento de los acuerdos de formación establecidos entre ambas partes o para el desarrollo de fondos de formación continua de profesionales de las Administraciones Públicas.

Aunque el panorama parezca un tanto desolador, es posible encontrar servicios que entienden la formación como una herramienta clave para “el desarrollo de las competencias profesionales para llevar a cabo de manera eficaz las funciones propias del puesto de trabajo, contribuyendo así al logro de los objetivos organizativos y estratégicos, y a la mejora del servicio público (…)” así como para “mejorar las competencias del personal de la Administración, con vistas a la movilidad y a la promoción vertical y horizontal (…)”, tal como se indica en el acuerdo de interpretación, en materia de formación, del III Acuerdo de condiciones de trabajo del personal (…) de la administración de la Generalitat de Catalunya[[11]](#footnote-11) . Para estos servicios la formación ocupa un lugar preferente y se incorpora de manera regular al diseño de estrategias orientadas a la mejora e innovación de los servicios que prestan.

Tanto en estos últimos servicios, donde la formación está más presente, cómo en aquellos en los que ocupa posición baja en el ranquin de prioridades, es imprescindible que los equipos de gestión de la formación estén siempre disponibles y presentes para llevar a cabo las demandas formativas que puedan surgir. Esta proximidad y disponibilidad acaba otorgando el reconocimiento de estos equipos, ya sea de manera puntual en unos casos, o de manera permanente en otros.

Esta presencia y la relación regular con los servicios busca dos objetivos: por un lado, conocer qué dificultades, asumibles por la formación, presentan los equipos profesionales en el ejercicio de su profesión, y por otro lado la necesidad y obligación, por parte de los servicios de formación, de conocer a fondo las singularidades de los distintos centros y servicios. Si el primero de los objetivos es importante porque permite visualizar los objetivos que tiene que plantear la formación, el segundo es imprescindible para adaptar los planes formativos a los requerimientos y características específicas de los equipos.

Así pues, los servicios de formación se mueven habitualmente en entorno estériles donde llevar a cabo detecciones de necesidades descendentes requiere de un esfuerzo adicional por garantizar procesos metodológicos de determinados modelos de formación: detección de la necesidad; implicación de los servicios que requieren formación; identificación de contenidos que puedan ser abordados en un formato formativo y la evaluación de la transferencia y del impacto de la formación.

***La formación especializada en el ámbito de la ejecución penal***

El ámbito de ejecución penal engloba los servicios relacionados con el cumplimiento de medidas penales para menores y adultos: medidas penales alternativas al ingreso en centros de internamiento (centros penitenciarios y centros de menores); medidas de cumplimiento en el seno de la comunidad; el asesoramiento técnico a las instancias judiciales y los servicios de atención a las víctimas de delitos. Todos estos servicios se enmarcan en la Secretaria de Medidas Penales, Reinserción y Atención a la Víctima (en adelante Secretaria) dependiente del Departamento de Justicia, Derechos y Memoria[[12]](#footnote-12) de la Generalitat de Catalunya, y su propia nomenclatura ya ofrece algunas pistas sobre su relevancia y del importante papel que juegan sus profesionales, aunque a veces desconocido por un amplio sector de la población, para llevar a cabo las funciones que les han sido encomendadas.

El perfil profesional de los diferentes colectivos que trabajan en este ámbito corresponde a las disciplinas del trabajo social, educación social, psicología, derecho y a la de seguridad penitenciaria, todos ellos básicos y claves para llevar a cabo las políticas públicas en el ámbito de la justicia.

Estos profesionales desarrollan sus funciones en entornos mediatizados por una serie de condicionantes inherentes a sus puestos de trabajo. Intervienen sobre colectivos concretos, con un marco y normativas jurídicas que delimitan sus funciones y con requerimientos legales que en la mayoría de casos marcan las agendas profesionales: peticiones de informes para valorar las progresiones i/o regresiones en medidas penales, informes requeridos por la instancia judicial para poder establecer una sentencia, propuestas de medidas disciplinarias, valoración de permisos penitenciarios, informes de seguimiento, etc. A estos condicionantes cabe sumar el alto volumen de las demandas, la elevada ratio de personas usuarias por profesional, una insuficiente dotación de recursos humanos y entornos arquitectónicos que, en muchos casos, limitan la acción profesional.

En este contexto, la principal herramienta de trabajo es la interrelación entre profesionales y personas usuarias, ya sea mediante diferentes modalidades de entrevista, la interacción en espacios de convivencia o la intervención con grupos con perfiles de población específicos.

El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada (CEJFE)[[13]](#footnote-13), adscrito al Departamento de Justicia, Memoria y Derechos, se ha ido adaptando a los continuos cambios producidos en los últimos años en la estructura organizativa del Departamento y los nuevos retos que plantea el entorno de la Justicia, así como a las nuevas modalidades de gestión del conocimiento. La Ley 8/2000[[14]](#footnote-14), de 19 de junio, de modificación parcial de la Ley 18/1990, del 15 de noviembre, de creación del CEJFE, establece entre sus funciones la de “Llevar a cabo la formación especializada, inicial y permanente del personal dependiente del Departamento de Justicia.” reconociendo así la necesidad de ajustar la formación a las especiales características del contexto de la ejecución penal.

Es en este marco legal, y en el de los condicionantes a los anteriormente hemos hecho referencia, donde se plantean las diferentes estrategias y planes formativos del CEJFE. En concreto, y en aquellas acciones vinculadas a la ejecución penal, es el Área de Investigación y Formación en Ejecución Penal (AIFEP), la que asume el encargo de velar por la mejora e innovación en las competencias de los diferentes equipos profesionales adscritos a los diferentes servicios de la Secretaria.

Para ello, el AIFEP ofrece una oferta formativa basada en modelos y metodologías de formación que se han ido adaptando a las necesidades cambiantes derivadas de las políticas de un Departamento, claramente influenciadas por las exigencias que la sociedad requiere desde el punto de vista de la justicia. Estos modelos son:

*El modelo de competencias profesionales[[15]](#footnote-15)*

Es el conjunto de actividades de formación que tienen como base las competencias profesionales de los diferentes perfiles laborales de la Secretaria. Cada uno de los perfiles analizados recoge el conjunto de comportamientos necesarios para el correcto desempeño de las funciones, acompañados de una propuesta formativa concreta para cada una de las competencias identificadas.

*La detección ascendente de necesidades profesionales*

Una de las fuentes para la configuración de la oferta formativa es el análisis de cada uno de los informes de valoración de las actividades, en concreto de los apartados que alumnado y docentes cumplimentan cuando son preguntados por identificar necesidades orientadas a mejorar la práctica profesional. De este análisis se identifican necesidades que son compartidas por diferentes colectivos profesionales y que se acaban incorporando a los planes de formación.

*Las necesidades descendentes de los servicios de ejecución penal*

Anualmente se establecen espacios reglados con mandos de los diferentes servicios que dependen orgánicamente de la Secretaria, a partir de los cuales se identifican aquellas necesidades vinculadas a los equipos profesionales o a los requerimientos estratégicos que requieran de la formación para ser cumplimentados.

*Desarrollo de proyectos a través de la metodología PROVA*

PROVA (proyectos con valor) es una metodología para el desarrollo de proyectos adaptada a las características concretas del ámbito de ejecución penal. La creación de esta metodología por parte del AIFEP establece un método de trajo compartido que pretende implementar y fijar procedimientos de trabajo y sistematizar la evaluación (impacto) a través de la cultura colaborativa y el desarrollo profesional.

***LUPA, proyectos integrales de formación especializada***

Los proyectos LUPA se centran en mejorar la capacitación y especialización de profesionales que intervienen en programes específicos o con personas que comparten determinadas características: programas de intervención en delitos sexuales, programas de toxicomanías, intervenciones específicas con víctimas, con familias, con jóvenes, etc.

En paralelo la participación en proyectos LUPA reconoce la especialización y relevancia de la intervención profesional en encargos institucionales que comparten una alta complejidad. Este reconocimiento también pretende empoderar a los profesionales destacando la importancia de sus funciones.

Desde el punto de vista de los responsables de la gestión de equipos y programas, los proyectos de formación especializada ofrecen la posibilidad de alinear la capacitación profesional y los dispositivos de formación con los encargos que tienen asignados los servicios de ejecución penal y con la estrategia institucional.

Los proyectos LUPA se incorporan como un modelo más en la gestión de la formación que ofrece el CEJFE, y se centran en un análisis profundo de las necesidades, dando mayor protagonismo a la reflexión y opinión de profesionales que realizan la intervención directa (detección ascendente).

A continuación, se definen algunos de los elementos clave de este tipo de proyectos:

*El equipo motor*

Está configurado por profesionales de base que intervienen en primera línea, profesionales de los servicios centrales de la Secretaria, y profesionales de los servicios de formación, en los que se delega la gestión del proyecto. El número de participantes no ha de ser superior a dos profesionales por cada ámbito, aunque esta participación puede aumentar si el alcance del proyecto requiere de una mayor configuración de este grupo. La participación de representantes de los tres ámbitos permite considerar los requerimientos de las acciones que se llevan a cabo y ajustarlas a las necesidades de los equipos y a las posibilidades de la organización.

En este equipo recae la responsabilidad de profundizar sobre el análisis de las necesidades, la propuesta de acciones orientadas a la mejora de la capacitación profesional, la revisión regular del proyecto y su evaluación. Esta planificación requiere de la validación por parte de los responsables de los servicios en los que se lleva a cabo el proyecto.

*Detección ascendente de necesidades*

Cada proyecto pretende contar con la participación y opinión del mayor número posible de profesionales con el objetivo de identificar las necesidades que plantean los equipos y que configurarán, previo análisis, el eje central de las actividades formativas que se llevarán a cabo.

En determinados proyectos también pueden participar las personas usuarias de los servicios y destinatarias de la acción profesional (personas internas en centros penitenciarios, en centros de justicia juvenil, victimas ...), ya que su punto de vista puede ser imprescindible en la correcta planificación del proyecto.

*Duración del proyecto*

Los proyectos establecen una duración mínima de dos años, aunque este límite puede ser modificados si a lo largo del desarrollo del mismo aparecen nuevos retos imprescindibles para el logro de los objetivos.

*Comunicación*

A lo largo de la vida del proyecto es de vital importancia mantener informados a los mandos responsables de los equipos, así como al conjunto de profesionales destinatarios de la formación especializada, tanto del resultado de las actividades como de la planificación y evolución del proyecto.

*Ámbitos de aplicación*

De forma prioritaria los proyecto LUPA se ofrecen ante la formulación de demandas formativas planteadas por aquellos servicios más acostumbrados a relacionarse con los dispositivos de formación y con los cuales ya se han establecido colaboraciones regulares en la definición de ofertas formativas concretas. Estos servicios tienen que proponer profesionales para que participen en el equipo motor, y por los tanto delegar en estas personas funciones de planificación y gestión que faciliten el desarrollo del proyecto.

*Evaluación LUPA*

Es imprescindible concebir desde un inició la evaluación del proyecto, tanto de las actividades que formen parte del plan de acción, como una avaluación final del impacto producido. En esta evaluación final será imprescindible contar de nuevo con los mismos actores que participaron en la detección de necesidades, lo cual nos permite de nuevo implicar al conjunto de profesionales vinculados al proyecto y compartir con ellos los resultados.

*Recursos formativos*

Los recursos formativos al servicio de los proyectos LUPA están condicionados por las características de las acciones formativas. Del conjunto de posibilidades, es responsabilidad del equipo motor analizar y establecer aquellas que puedan garantizar el logro de los objetivos, por lo que su planteamiento no requiere de un apriorismo inicial.

En definitiva, los proyectos LUPA permiten a los servicios contar con programas especializados de formación, con una duración mínima de dos años, que buscan mejorar la capacitación profesional y la prestación de los servicios, a través de un modelo de autogestión en el que la identificación de las necesidades por parte de los equipos base, y compartida por sus responsables, es clave para el éxito del proyecto.

**EL MODELO DE FORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA: MODERNIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO.**

**Marta Montoliu del Cacho**

**Núria Truñó Tarrats**

Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)/Catalunya

* 1. ***Introducción***

El Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE), del Departament de Justícia, Drets i Memoria, es el órgano competente para formar el personal de la Administración de Justícia de Catalunya.

Dentro de las atribuciones del CEJFE, destacamos el papel que desempeña a través de la formación en el acompañamiento de la modernización de la Administración de justicia y la gestión del cambio. Para poder desarrollar esta función, el CEJFE tiene la suerte de contar con la colaboración de unos equipos de formación (EFO) especialmente diseñados y creados para impartir estas actividades formativas.

Estos equipos no dependen directamente del CEJFE sino de la Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia (DGMAJ) y su particularidad es que están formados por personal propio de la Administración de justicia. Esta característica es muy importante porque hace que estos equipos conozcan con gran nivel de profundidad la realidad y especificidades del ámbito sobre el que actúan.

Los profesionales que conforman estos equipos han sido seleccionados en base a tres criterios: experiencia y conocimiento de la Administración de justicia, competencia comunicativa y vocación de mejora y modernización de dicha administración.

Estamos ante importantes procesos de cambio que tienen un gran impacto en la organización y que van dirigidos a un elevado volumen de profesionales, por tanto, cualquier acción en este sentido conlleva un extenso despliegue de recursos humanos y materiales y requiere, sobre todo, realizar una esmerada temporalización y planificación de las actuaciones, puesto que en muchos casos, se alargan en el tiempo y pueden durar años. Por todos estos motivos, la relación del CEJFE con los EFO debe ser necesariamente muy estrecha y de trabajo en equipo.

* 1. ***La creación del Área de Implantación de Grandes Proyectos***

En el año 2013 se empieza a implantar en Catalunya el expediente judicial electrónico. Esta implantación se puede realizar gracias a la puesta en marcha de la aplicación ejcat, cuyos distintos módulos se interrelacionan para permitir la construcción de dicho expediente judicial electrónico.

Al mismo tiempo que se implanta el programa en los juzgados, se les acompaña en la gestión del cambio necesaria para que les resulte más fácil la adaptación a estas nuevas tecnologías y modos de trabajar.

El área encargada del despliegue en todo el territorio de la aplicación de gestión y de la nueva forma de trabajar es el Área de Implantación de Grandes Proyectos, que pertenece al SISPI (Servicio de implantación y Seguimiento de programas informáticos), dentro de la DGMAJ (Dirección General de Modernización de la Administración de Justicia), y que actualmente está integrada por:

* 1 responsable de formación y gestión del cambio
* 3 personas en el staff, que dan soporte técnico a las implantaciones
* 4 personas coordinadoras de los despliegues
* 11 formadores sobre el terreno

Las coordinadoras y los formadores forman el **Equipo de formadores (EFOS)** que es el encargado de la formación y soporte a los usuarios del módulo de tramitación de ejcat, que es el que se utilizará desde el 2013 para la gestión procesal de los asuntos judiciales.

Las competencias principales del Área son:

* el diseño, planificación y ejecución de los procesos de despliegue
* el diseño de los planes de formación a seguir
* la elaboración de recursos didácticos a utilizar
* la ejecución de actividades formativas y de soporte a los usuarios
* el mantenimiento de los contactos institucionales a establecer previamente a la formación y/o despliegue
* la formación a usuarios de nueva incorporación a Juzgados con eJcat
* la coordinación y comunicación con el resto de equipos involucrados en los despliegues, por ejemplo, el CEJFE
  1. ***El equipo de Formación: los EFOS***

El equipo de formación (EFOS), es el encargado de formar a los usuarios en el nuevo **módulo de tramitación del ejcat (TRA)**.

Las tareas del equipo se concentran en estos 3 grandes bloques:

* Prestación de servicios de formación (inicial, permanente, de actualización y de perfeccionamiento)
* Prestación de servicios de apoyo puntuales (a demanda y de oficio)
* Soporte permanente a los usuarios
  1. ***El modelo de formación***

El modelo de formación viene definido por las características peculiares de nuestro equipo de EFOS, que goza de las siguientes fortalezas:

* Experticia, conocimiento y compromiso

Todos los miembros del equipo de formadores son funcionarios de la Administración de justicia integrados en el SISPI. Atesoran un altísimo nivel de conocimiento y experiencia del entorno, de la organización y del trabajo de las oficinas judiciales. Legitimidad frente al personal a formar y alto nivel de compromiso con el Departamento y su función de mejora del servicio público.

* Ahorro de costes

Los sistemas de formación externalizados son mucho más caros que disponer de un equipo de formadores propio. En 2008, formar en el módulo de Registro y Reparto (RiR) del sistema e-justícia.cat, sólo para 140 usuarios de los decanados de Cataluña, supuso un gasto de 800.000€.

* Calidad del servicio y actualización constantes

Dada la alta movilidad del personal de la Administración de justicia y la evolución y mejora constantes del ejcat, es necesario mantener el modelo de formación operativo para garantizar los mismos niveles de exigencia y calidad ofrecidos hasta ahora. Analizamos también qué funcionalidades entran en desuso (por desconocimiento, falta de hábito...), cuáles es necesario potenciar y activamos seminarios de refuerzo y perfeccionamiento.

* Gestión del cambio

La función del equipo no se limita a la formación en un nuevo sistema de información. La implementación de la e-justícia.cat supone un cambio también en la forma de trabajar y de organizar las oficinas judiciales y hay que gestionar el cambio, venciendo las resistencias que van surgiendo durante el proceso de implementación, entendiéndolo como un verdadero proceso de transformación del servicio público.

* Polivalencia

Dado su conocimiento, los formadores presentan una polivalencia de alto valor, convirtiéndose en piezas clave en el acompañamiento y el apoyo a la implementación de los nuevos modelos organizativos y también en la detección y definición de los requerimientos y mejoras TIC a implementar. Al trabajar todos en un mismo equipo integrado en la DGMAJ, se garantiza la colaboración y la generación y retroalimentación del conocimiento y la experiencia en la unidad.

* Capacidad de establecimiento de una red colaborativa

Previamente a toda formación, se inicia un proceso de contacto y trabajo con los responsables de las oficinas judiciales (jueces, magistrados y LAJ's) para consensuar calendarios, metodología y dinámicas de la formación. Estos contactos nos permiten detectar potenciales colaboradores e ir extendiendo la red de referentes dentro de la AJ.

* + 1. ***Resumen de las actividades formativas***

Los EFOS imparten a los cuerpos de la Administración de justicia, jueces/magistrados, letrados de la administración de justicia, gestores, tramitadores y auxilios, 3 tipos de formación básica, que es la que se da a los usuarios para tener los niveles mínimos de conocimiento suficientes para empezar a trabajar con el módulo TRA:

* Formaciones ordinarias

Son las vinculadas al proceso de implementación de ejcat en un partido judicial.

En estos 8 años se han impartido 12.867 horas, lo que supone un 77,78% del tiempo total de trabajo del equipo

* Formaciones extraordinarias

Son formaciones de apoyo que se realizan al margen de las implementaciones (tutorías, seminarios de actualizaciones, servicios de soporte funcional, etc.)

En estos 8 años se han impartido 411 horas, un 2,48% del tiempo total de trabajo del equipo

* Formaciones de nuevos usuarios

Son sesiones que se organizan a medida para la gente nueva en los partidos judiciales

En estos 8 años se han impartido 3.265 horas, lo que supone el 19,74% del tiempo total trabajado por el equipo.

En total fueron **16.543 horas de formación básica** (**13.084 horas de formación presencial y 3.459 horas de formación remota)**.

En nuestro departamento, como en todas partes, la formación a distancia ha experimentado un crecimiento sin precedentes tras la pandemia del COVID-19. Durante el confinamiento, tuvimos que reinvertarnos, y no paralizamos las formaciones, aunque sí algunos despliegues, encontrando en la modalidad online la fórmula para adaptarnos a las circunstancias.

* + 1. ***El soporte a los usuarios***

Después de las formaciones, el equipo de EFOS no deja solos a los usuarios, sino que les hace un acompañamiento cuando empiezan a trabajar (entrada en real) con la nueva aplicación. Este acompañamiento se divide en:

* Jornadas de apoyo directo

Apoyo en entorno real durante 3-4 semanas para resolver dudas

(presencial, telefónico, vía Teams, etc).

* Jornadas de seguimiento de post implantación: Apoyo puntual dos semanas después del soporte directo.

(presencial, telefónico, vía Teams, etc).

* + 1. ***Recursos para las formaciones***

En función de la tipología de recurso, la explotación de cara a los usuarios varía.

1- Guías didácticas

En las guías didácticas constan los recursos concretos que deben hacerse llegar a los usuarios una vez finalizada la formación a través del correo electrónico.

2- Esquemas

• Uso de los esquemas como soporte visual durante la formación.

• Envío del esquema a los usuarios como resumen de la formación, a través del correo electrónico y una vez finalizada la formación.

3- Vídeos

• Referenciar los vídeos a los usuarios durante la formación. El acceso a estos recursos es libre en tanto que están colgados en la Intranet.

4- Preguntas TRAvial

* Uso de las preguntas TRAvial (preguntas sobre el módulo de tramitación en formato similar al del juego del Trivial) como soporte durante las formaciones, en paquetes de cinco preguntas.

***1.4.4. La formación continua después de las formaciones***

1. Boletines informativos

Enviar un boletín diario en el que se profundice en temas de interés general, novedades, indicaciones para la corrección de malas praxis detectadas o del lugar donde puede encontrar guías y manuales, puede ser una herramienta, complementaria a la formación en sí misma, muy útil y necesaria para el usuario, que viene que lo que ha aprendido tiene una continuidad y que puede buscar solución a muchos de las dudas que le pueden surgir al enfrentarse a lo aprendido.

1. En ocasiones puede ser suficiente con la publicación de una noticia corta en un espacio que el destinatario visualice frecuentemente, acompañada de un link que le lleve a una pagina en la que puede consultar la guía o manual. Esta noticia la podemos publicar:

* En la pagina de inicio de la propia aplicación
* En la intranet del Departament

***1.4.5. Mantenimiento y adaptación del modelo de formación***

Nuestro modelo de formación no es estático, sino que está en continua revisión para adaptarnos tanto a las necesidades tecnológicas y de oportunidad que nos vienen impuestas por la Dirección de Modernización, como a las nuevas necesidades de nuestros clientes, los usuarios de la administración de justicia.

***1.4.5.1. Circuito de adaptación del modelo de formación***

El proceso se inicia cuando se detecta una nueva necesidad. El circuito es el siguiente:

• Detección de la necesidad.

• Valoración de las diferentes propuestas para ponerle solución, mediante la realización de diferentes reuniones. La periodicidad y volumen de reuniones variará en función de cada necesidad.

• Estudio de la viabilidad técnica de cada propuesta, así como el modus operandi.

• Diseño y construcción de la actividad a ejecutar. Recogida del proceso en una hoja de ruta.

• Diseño y ejecución de una prueba piloto.

• Evaluación de la prueba y ejecución del proyecto, en su caso.

***1.4.5.2. Creación de nuevos recursos didácticos***

Al tiempo que se construye el despliegue, podemos detectar que es necesaria la generación de nuevos recursos didácticos o bien la revisión de los que estábamos utilizando.

El proceso se inicia cuando una persona del equipo, ante una necesidad u oportunidad detectada, plantea crear un nuevo recurso didáctico:

• Valoración de la idea y definición del ámbito o contexto en el que se podría utilizar, así como el público objetivo al que se dirige.

• Determinación del equipo encargado que ofrecerá soporte logístico en la creación de la herramienta, liderado por la persona que ha detectado la necesidad y/u oportunidad de creación del recurso.

• Concreción del formato del recurso didáctico: vídeo, esquema, preguntas y respuestas, presentaciones, etc., y elaboración del recurso didáctico.

• Documentación del recurso en la carpeta correspondiente, dentro de las unidades de red compartidas.

• Implementación del nuevo recurso.

* 1. ***Beneficios de nuestro modelo de formación***

Para finalizar esta exposición, podemos concluir que los beneficios que este sistema de formación ha aportado a la Administración de Justicia en Catalunya son los siguientes:

**Conocimiento**

El conocimiento de los EFO's ha evolucionado con el sistema de información y ha incrementado a medida que el proceso de implementación ha ido avanzando. (no sólo conocen un producto estático sino que conocen cómo ha ido cambiando con las mejoras y nuevas versiones, y conocen el entorno y las interrelaciones con otros sistemas e interlocutores).

**Prestigio**

La auditoría de Gartner ya premió al ejcat pero el sistema ha mejorado y ha evolucionado desde entonces.

**Experticia**

El ejcat no es un sistema de información estático de hace 8 años, sino que está en constante evolución, mejora y perfeccionamiento.

**Rigor**

La implantación del expediente judicial electrónico se ha realizado con unos niveles de rigurosidad y exigencia muy altos (grado de usabilidad del sistema de información muy elevado).

**Calidad**

El sistema se ha desarrollado con unos estándares vigentes que permiten la interoperabilidad y cumplen el Test de Compatibilidad del CGP y con las exigencias de las Guías del CTEAJE

Como conclusión, y teniendo en cuenta lo mucho que está en juego, desde el equipo de formación de ejcat consideramos que es imprescindible **tomar el tiempo necesario para elegir los mejores métodos de formación de los usuarios**. El éxito (o el fracaso) de todo el proyecto puede depender de ello.

Unos métodos de formación eficaces harán que los **usuarios puedan rendir al máximo**. De esta manera, se **incrementa la productividad y la rentabilidad** del trabajador público, lo que conduce a una mayor agilidad y por tanto una mayor satisfacción del ciudadano, que es uno de los objetivos fundamentales de la administración de justicia.

1. <https://cantwait.ideo.com/> [↑](#footnote-ref-1)
2. <https://cantwait.ideo.com/> [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://lxd.org/fundamentals-of-learning-experience-design/what-is-learning-experience-design/> [↑](#footnote-ref-3)
4. Alan Moore, *Diseña/Porqué la belleza es fundamental para todo*. Ediciones KOAN [↑](#footnote-ref-4)
5. Bobette Buster, *Storytelling/Como contar tu historia para que el mundo quiera escucharla*. Ediciones KOAN [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.maas-marketing.co.uk/> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://factorhuma.org/attachments/article/13717/c518-la-chispa-de-disney.pdf> [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://info.credly.com/> [↑](#footnote-ref-8)
9. <https://teamlearningplan.com/> [↑](#footnote-ref-9)
10. <https://www.snackson.com/> [↑](#footnote-ref-10)
11. Consulta del texto completo en: <https://administraciopublica.gencat.cat/web/.content/funcio-publica/empleats-publics/acords-pactes-convenis/personal-funcionari-laboral/Funcionaris-i-laborals_Acord-art-10-III-Acord_Formacio_.pdf> [↑](#footnote-ref-11)
12. Consulta de los ámbitos en: <https://justicia.gencat.cat/ca/ambits/index.html#googtrans(ca|es)> [↑](#footnote-ref-12)
13. <https://cejfe.gencat.cat/es/inici/index.html> [↑](#footnote-ref-13)
14. <https://portaljuridic.gencat.cat/eli/es-ct/l/2000/06/19/8> [↑](#footnote-ref-14)
15. Consultar las diferentes guías en: <https://cejfe.gencat.cat/es/publicacions/guies/index.html> [↑](#footnote-ref-15)