

Destacamos en este número

En este número 12 del Boletín de Función Pública destacamos, en primer lugar, la entrevista que ha tenido la amabilidad de concedernos Eva Navarrete, responsable del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia. Eva nos presenta una manera de entender la formación pública que responde a las necesidades actuales de las administraciones públicas y que es, al mismo tiempo, un elemento esencial de la construcción de su futuro: profesional, basada en la evidencia, centrada en el aprendizaje y en la colaboración, volcada a las tecnologías de la información pero desde la primacía del enfoque pedagógico y pensando siempre en las necesidades de las organizaciones y los empleados públicos.

José Manuel Ruiz Adámez, consejero técnico de la Secretaría General de Gestión Instrumental de los Recursos Humanos, describe en su artículo la nueva aplicación desarrollada por la Dirección General de Modernización Administrativa, Procedimientos e Impulso de la Administración Electrónica para la gestión y el soporte de la evaluación del desempeño en la AGE. La aplicación, que responde a los requisitos funcionales definidos por la Dirección General de la Función Pública, la Dirección General de Costes de Personal y Pensiones Públicas y el INAP, permite ejecutar todas las operaciones propias de un sistema de evaluación del desempeño de los previstos en el EBEP: establecer y asignar objetivos individuales, asignar y evaluar competencias profesionales, obtener todo tipo de explotaciones estadísticas, etc.

En fechas recientes, el INAP ha materializado dos iniciativas de largo alcance, que conformarán su actividad durante largo tiempo. Una, su Plan Estratégico para el periodo 2012-2015, que reseñamos en este número. La otra, la primera edición del Máster en Dirección Pública del INAP. Hemos formulado algunas preguntas sobre las características de este máster a Marisol Serrano, subdirectora de Formación. En sus respuestas, además de la importancia y la ambición de este proyecto de aprendizaje, se refleja cómo entiende el Instituto el futuro de la formación en las administraciones públicas.

El Boletín se completa con sus secciones habituales dedicadas a la reseña de sentencias de interés, normativa sobre empleo público y adquisiciones recientes de la biblioteca del INAP.

Calidad al servicio de las entidades locales de Valencia: el servicio de formación de la Diputación de Valencia

ENTREVISTA

EVA M. NAVARRETE IBÁÑEZ, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia

En enero de 2011, en el marco de la octava edición de los Premios a la Calidad de los Materiales Didácticos, el INAP reconoció, con el Premio a los materiales didácticos en soporte multimedia, al Servicio de Formación de la Diputación de Valencia por su curso “Formación de formadores de cursos *online*”.

La formación de los formadores es un aspecto imprescindible de la formación pública que no siempre recibe la atención que merece, al igual que el diseño detallado de las acciones formativas. Desde el Boletín de Función Pública del INAP queremos ofrecer las interesantes experiencias y reflexiones que Eva M. Navarrete Ibáñez, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia, nos comenta en la siguiente entrevista.

REDACCIÓN DEL BOLETÍN: En primer lugar, nos interesaría conocer el proceso de programación de la formación. Cómo abordáis la detección de necesidades de formación y la transformáis en una oferta concreta.

EVA NAVARRETE: En el proceso de detección de necesidades, es necesario mencionar en primer lugar la doble vertiente del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia como servicio interno que atiende las necesidades de formación de la Diputación

de Valencia y como servicio para los ayuntamientos de la provincia. El proceso de análisis se realiza en varios niveles y utilizando diversas herramientas.

Como servicio de la institución provincial, estamos en permanente contacto con el resto de unidades, especialmente las que prestan un servicio directo a los ayuntamientos; éstas son fuente de buena parte de necesidades de formación, tanto las que se derivan de la propia actividad de los ayuntamientos como de las vinculadas a nuevos proyectos corporativos.



Cada año, los responsables de los servicios envían un cuestionario de necesidades formativas en que se recogen tanto las necesidades de carácter interno como las de los ayuntamientos.

Contamos también con un sistema formalizado para recibir de forma directa la demanda de formación de los ayuntamientos; generalmente, se expresa en el momento de solicitar la adhesión al Plan Agrupado, a través del cuestionario de demanda, pero tienen posibilidad de realizarlo durante todo el año a través de la página web. En este momento, disponemos de un interlocutor en cada ayuntamiento para estas cuestiones, lo que facilita enormemente la gestión de la información.

Otra vía son los encuentros con colectivos profesionales, y la colaboración con asociaciones profesionales de empleados públicos que en este momento son una fuente importantísima de transmisión de necesidades, tanto de las que no están formalmente organizadas pero funcionan como grupo de interés (informáticos, gabinetes psicopedagógicos), como de las que sí, como pueda ser COSITAL (Consejo General de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Administración Local) o la Asociación Valenciana de Técnicos de Personal (AVTPAL). En este ámbito, se utilizan diversas herramientas de recogida de información: desde entrevistas estructuradas, cuando se ha realizado de forma global con los diversos colectivos profesionales, hasta reuniones, cuando las demandas son concretas e individualizadas.

En las mesas de negociación, tanto en las generales de carácter interno, como en la Comisión Paritaria de Formación Continua, las centrales sindicales, se transmiten asimismo necesidades formativas.

Por último, los alumnos aportan su visión a través de los cuestionarios de evaluación; éstos nos proporcionan información sobre demandas formativas y sobre mejoras en las actividades programadas.

A todos estos elementos, se suma la evaluación que anualmente realiza el Servicio de Formación y que aporta datos de valor indispensable para la planificación del curso siguiente.

En todos los casos, las necesidades que se manifiestan no son sólo estrictamente de aprendizaje, sino que se trasladan también necesidades referentes a horarios, calendarios, descentralización, materiales de consulta e incluso nuevos servicios.

“Las necesidades que se manifiestan [en el proceso de programación de la formación] no son sólo estrictamente de aprendizaje, sino que se trasladan también necesidades referentes a horarios, calendarios, descentralización, materiales de consulta e incluso nuevos servicios”

Una vez recogidas y analizadas las necesidades es necesario integrar éstas en los planes de formación, agrupar por afinidad, priorizar, determinar las estrategias y modalidades más adecuadas y planificar la evaluación.



Imagen de los integrantes del Servicio de Formación

Los planes anuales de formación vienen a ser los documentos en los que se plasma de forma organizada y sistemática toda esta información. En este momento, se desarrollan tres: El Plan Agrupado de Formación Continua, el Plan de Formación Local, que incluye el Programa de Cargos Electos, y el Plan de Formación Interna.

En la formación interna, destinada al personal de la Diputación, se realiza una labor más próxima a la consultoría, tratando de aportar soluciones a la medida de las necesidades.

En el Plan de Formación Local, destinado al personal de las entidades locales, se atienden principalmente las necesidades de actualización y actividades de soporte

a las actuaciones concretas que la Diputación de Valencia lleva a cabo en los ayuntamientos. El perfil de actividades difiere del resto de ofertas: son generalmente jornadas, sesiones formativas o talleres, algunos de los cuales están teniendo soporte desde la Comunidad de Aprendizaje, nuestra plataforma de gestión del conocimiento. Se realizan también actuaciones de apoyo a actividades de otras instituciones, cuando tienen repercusión directa en el colectivo local.

El Plan Agrupado, de carácter mixto en cuanto a destinatarios, es un plan principalmente de oferta que cuenta con un catálogo estable, las actividades básicas y genéricas (prevención, informática, idiomas, régimen jurídico o valenciano, entre otras), y una parte más variable vinculada a las necesidades formativas más específicas y técnicas. Esta última creemos que es un valor diferencial en nuestro plan de formación, ya que se está ofreciendo a los ayuntamientos una formación técnica especializada para su personal, que generalmente suele tener un elevado coste si se realiza externamente. Desde el Plan Agrupado se están atendiendo necesidades formativas específicas de colectivos como cultura, bienestar social, desarrollo local, urbanismo y medio ambiente, por citar algunos.

“El Plan Agrupado [de Formación Continua de la Diputación de Valencia] (...) cuenta con un catálogo estable, las actividades básicas y genéricas (prevención, informática, idiomas, régimen jurídico o valenciano, entre otras), y una parte más variable vinculada a las necesidades formativas más específicas y técnicas. Esta última creemos que es un valor diferencial en nuestro plan de formación”

Además de ofrecer la información por áreas temáticas, el plan está estructurado por **itinerarios formativos**. Cada colectivo profesional (directivos, técnicos, mandos intermedios, administrativos, personal de

apoyo, personal de oficios y policía local) obtiene una clasificación de la oferta en función de que la actividad sea **básica** (vinculada a la condición de ser empleado público local), **genérica** (en función del colectivo profesional) o **específica** (en función del puesto de trabajo y su especialidad).

El **Plan Agrupado de Formación Continua** está concebido como una herramienta con la que los ayuntamientos pueden construir su demanda de formación, a partir de sus propias necesidades, a la vez que, en el ámbito individual, es suficientemente orientador de la demanda de los usuarios.

En este momento, la Diputación de Valencia, a través de las diversas actuaciones en materia de formación que, como he dicho, abordan variadas vertientes a través del desarrollo de diferentes planes de formación, cubre un amplio abanico de necesidades formativas que se están planteando a los ayuntamientos y a la propia institución provincial.



Tutorial premiado por el INAP

RB: Se exige cada vez más a los responsables de la formación que demuestren su utilidad. La inversión en formación es una de las primeras víctimas de la crisis en el sector privado y también ha sufrido fuertes reducciones en el público. Nos gustaría que comentases cómo evaluáis el impacto de la formación, cómo os aseguráis de que responde a **necesidades reales de los ayuntamientos de la provincia de Valencia**.

EN: La evaluación de impacto tiene más sentido si

“Nuestro sistema de evaluación pretende determinar la adecuación de la oferta a las necesidades, el aprendizaje individual y la utilidad para el puesto de trabajo”

se realiza contando con los usuarios finales de los servicios. Normalmente una actuación de formación forma parte de un sistema complejo de soluciones a un problema y, por tanto, es difícil aislar cada factor para determinar en qué medida éste ha contribuido a su solución y, sobre todo, si ha tenido impacto sobre el usuario final.

Nuestro sistema de evaluación se corresponde con las características de los planes que desarrollamos. En cuanto a los planes internos, a la evaluación más clásica de la oferta que describiré luego en referencia al Plan Agrupado, se une, en este caso, la información directa obtenida de los responsables de los servicios en cuanto a la adecuación de las soluciones ofrecidas y, en su caso, las posibles actuaciones correctoras.

En cuanto a nuestro Plan Agrupado, lo que en realidad hacemos es una valoración de la adecuación de la oferta y/o de las soluciones ofrecidas a través de la formación, así como del aprendizaje adquirido y su verdadera utilidad para el puesto de trabajo, principalmente a través de cuestionarios de evaluación y del análisis de la información que nos proporciona el desarrollo de los planes.

Nuestro sistema de evaluación pretende determinar la adecuación de la oferta a las necesidades, el aprendizaje individual y la utilidad para el puesto de trabajo, a partir del estudio de diversos aspectos.

Se toman como referencia los indicadores de absentismo; tengo que decir que el análisis de absentismo aporta datos muy valiosos para detectar ofertas inadecuadas. Realizamos un estudio anual de absentismo tomando en cuenta los diferentes momentos en que se produce (momento de la convocatoria o renuncia, ausencia o falta sin justificar y/o abandono una vez comenzada la actividad) y analizamos los motivos, tanto los que aporta el usuario como la entidad local. También se tratan estos datos tomando en cuenta las áreas temáticas y los colectivos profesionales.

También el análisis de la demanda de formación de los ayuntamientos nos aporta datos sobre aquellos aspectos que la entidad local considera que no se abordan adecuadamente en los planes de formación.

La información obtenida **a través de los cuestionarios de evaluación** a la finalización de las acciones formativas, además de los aspectos de la acción en cuanto a difusión, diseño, aspectos organizativos, etc., habituales en este tipo de cuestionarios, nos aporta información relevante en los siguientes aspectos: motivos por los cuales se asiste a la acción formativa, conocimientos previos y conocimientos adquiridos en la formación, cumplimiento de expectativas, adecuación a necesidades y aplicabilidad inmediata percibida por el usuario.

Me gustaría destacar en este punto que en nuestro sistema entregar el cuestionario de evaluación es obligatorio y previo a poder acceder a la evaluación del aprendizaje. Entendemos que contribuir a la mejora de la calidad de las acciones formativas forma parte del compromiso del alumno con el aprendizaje.

Por último, en todas nuestras actividades, independientemente de la modalidad, **se evalúa el aprendizaje del alumno** a través de pruebas evaluatorias, tomando como referencia los objetivos específicos de aprendizaje. Este sistema se generalizó a partir de 2002 y si bien en un primer momento generó cierta reticencia, a día de hoy está plenamente aceptado tanto por el profesorado como por los alumnos. La evaluación, lejos de tener una vertiente punitiva, se realiza al objeto de que el usuario pueda obtener más información de sus logros y sus necesidades, una vez finalizada la acción formativa.

Esta evaluación se completa con la información obtenida del **profesorado**, en su gran mayoría empleados públicos vinculados a las entidades locales, acerca de la adecuación de actividad formativa y los aspectos a mejorar, que se explota también a partir de los datos obtenidos de un cuestionario ad hoc.



Imagen de la Comunidad de Aprendizaje del Servicio de Formación

RB: La formación *online* ha crecido exponencialmente en los últimos años en todas partes. Existe la creencia, no sé si vosotros la compartís, de que la formación *online* es más barata que la presencial. En todo caso, está claro que este tipo de formación es una prioridad en las administraciones públicas. Queríamos saber cómo habéis puesto en marcha la formación *online* en la Diputación de Valencia, qué plataforma utilizáis, quiénes son los profesores, en qué materia formáis en esta modalidad.

EN: Es cierto que en un primer momento la cuestión de los costes se planteó como decisiva en muchos foros en que se presentaban experiencias de formación, con conclusiones nada alentadoras tengo que decir, ya que en los primeros tiempos de implantación, en las administraciones públicas, el elevado absentismo la elevada tasa de abandono de los cursos convertía en carísima cualquier solución *online*, frente a la formación presencial que era la mayoritaria en ese momento.

Así, los argumentos de coste en cuanto a que era un tipo de formación más barata (posibilidad de soluciones de formación masivas, mayor ratio de alumnos, menos coste en horas laborables, supresión de los gastos de desplazamiento), se desbarataban cuando se ponían junto a los datos de participación, esto sin hablar de la

calidad de los procesos, que quedaba en entredicho. Por otra parte, la complejidad de la toma de decisiones en un entorno tecnológico hasta entonces ajeno y desconocido a los departamentos de formación hacía que muchas soluciones encarecieran los productos enormemente.

Recuerdo en ese momento haber asistido a encuentros y foros de formación en los que se ponía seriamente en cuestión la viabilidad de esta modalidad formativa en el entorno de las administraciones públicas, incluso por parte de instituciones que hoy son punteras en esta modalidad.

Yo creo que, en la actualidad, la decisión de buscar alternativas *online* no depende ya tanto del coste como del valor que este tipo de formación, desde el punto de vista del aprendizaje, puede aportar a la organización, que desde nuestro punto de vista es mucho, o así al menos ha sido en nuestra experiencia. Las organizaciones públicas han acumulado más conocimiento al respecto, los modelos de formación avanzan y se revisan constantemente y las soluciones tecnológicas se han abaratado, de ahí que en este momento la apuesta por este tipo de formación es incuestionable.

“En la actualidad, la decisión de buscar alternativas online no depende ya tanto del coste como del valor que este tipo de formación, desde el punto de vista del aprendizaje, puede aportar a la organización, que desde nuestro punto de vista es mucho”

En nuestro caso, el asistir a este tipo de encuentros y las experiencias iniciales que tuvimos oportunidad de conocer nos sirvieron de mucho, ya que cuando empezamos en 2003 teníamos bastante claro que la implantación en nuestra institución debía estar respaldada por un modelo que minimizara los riesgos que observábamos en otras experiencias: tasa de abandono, inadecuación de las soluciones tecnológicas, excesiva dependencia de empresas externas y, especialmente, la inadecuación de los modelos pedagógicos, que, en esos primeros momentos, estaban muy condicionados por la formación presencial sin tomar en consideración lo que podemos llamar el lenguaje propio de la formación *online*.

Cuando iniciamos el camino de la formación *online*, dos elementos importantes estaban en la base de muchas de las decisiones que se tomaron en aquel momento, y pertenecen ambos a lo que podemos denominar el “enfoque personas”:

Teníamos una larga trayectoria en la formación presencial, sin embargo, partíamos de nuestra inexperiencia en esta modalidad y, por tanto, la idea inicial es que el proyecto tenía que crecer con el equipo de formación. No podía ser más grande que nosotros. La verdad es que en aquel momento era tentador haber recurrido a una gran consultora para hacer una implantación relativamente rápida; sin embargo, preferimos ir poco a poco, medir mucho las colaboraciones y optar por fórmulas que finalmente nos permitieran obtener conocimiento añadido de las experiencias y que este conocimiento se fuera quedando en nuestro Servicio.

El proyecto también tenía que crecer con nuestros colaboradores, nuestra institución, nuestros profesores y nuestros alumnos. De nada nos servía correr más con las herramientas que con las capacidades de las personas. Aunque atendemos anualmente a un gran número de alumnos, nuestro Servicio es un

PLANES DE FORMACIÓN	Acciones formativas	Horas formación	Personas	Solicitudes	Participaciones
Formación Interna	74	1.341	706	1.432	949
Formación Continua (Agrupado)	165	4.501	4.710	14.504	3.732
Formación Local	46	878	900	1.213	728
Cargos Electos	4	45	159	306	77
Totales	289	6.765	6.475	17.455	5.486

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE	Espacios	Número	Visitantes
	Apoyo a cursos presenciales	8	390
	Entornos profesionales	4	60
	Recursos formativos por áreas	169	555
	Comunidad de Practica	1	25

RECURSOS ELABORADOS POR EL SERVICIO DE FORMACIÓN	
Libros editados	10 libros de la Colección Temas municipales
Contenidos online elaborados por el Servicio de Formación	3 libros de la Colección Comunidades de Práctica
	5 cursos online (uno de ellos Accésit INAP Materiales online 2009)
	2 tutoriales (1 de ellos 1er premio INAP Materiales multimedia 2010)
	10 píldoras formativas
	1 egame
Contenidos online en proyecto	2 curso online
	1 tutorial

MODALIDADES FORMATIVAS		
Cursos online	mixtos	87
Cursos presenciales	cursos	163
	sesiones formativas	31
	jornadas formativas	3
	taller	4
Comunidades de práctica		1
	Total de acciones formativas	289

servicio relativamente pequeño, trabajamos diez personas, sin embargo contamos con una amplia red de colaboradores en los ayuntamientos y la propia Diputación, y era necesario que se involucraran en el desarrollo de la modalidad.

El importante despliegue que se realizó con la formación de los tutores, la implicación de profesores internos, desarrollando un modelo de tutoría proactiva, el sistema de asistencia individualizada e inmediata al alumno, puesto que nuestra atención es telefónica, son consecuencia de esta filosofía y en los inicios fueron los elementos clave del éxito de la experiencia.

Pero había elementos del modelo ya entonces muy significativos que también tuvimos en cuenta.



Momento de la Jornada de Clausura del Curso 2011

En el caso particular de los alumnos, teníamos que aprovechar las oportunidades de la nueva modalidad para mejorar el aprendizaje, mejorar su compromiso con la formación, lograr una mayor participación e implicación en su proceso de aprendizaje, que ganaba en autonomía.

En el caso de los tutores, debíamos lograr cambiar el modelo del profesor directivo, al profesor orientador, dinamizador.

En definitiva, era importante aprovechar este cambio de modalidad para lograr un cambio en los roles tradicionales, aproximándonos a un modelo que situara al alumno en el centro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Y la verdad que este camino nos abrió multitud de posibilidades en las que hemos ido profundizando a lo largo de estos años. Nos gusta decir siempre que con la modalidad *online* no sólo abrimos el camino a otra modalidad formativa sino a un nuevo modo de aprender que todavía estamos explorando.

Para ilustrar mejor nuestro caso particular, haré una breve reseña de la evolución de nuestro modelo respecto a los elementos importantes que intervienen en esta modalidad: los aspectos tecnológicos, los contenidos, las modalidades formativas y el desarrollo de los roles y perfiles de los participantes.

En cuanto a los medios técnicos, en los inicios recurrimos a la plataforma de la *Generalitat Valenciana* (GVA), que nos ofreció todo su apoyo, incluso la asistencia técnica a los alumnos, si bien ya en un primer momento optamos por complementar esta

asistencia internamente para adaptar la asistencia a las necesidades propias de nuestros usuarios. También en este momento valoramos que el trato directo con el alumno nos permitiría conocer mejor las disfunciones que se pudieran producir. Puntualmente se utilizaron también plataformas externas de proveedores de licencias.

En este momento, parte de la formación en línea la realizamos en esta plataforma y parte se realiza desde 2010 en nuestra plataforma de gestión del conocimiento, la **Comunidad de Aprendizaje**, desarrollada en "Moodle", que, además de la formación formal, alberga otras actividades de soporte a la formación presencial y nuevas modalidades formativas como las comunidades de práctica. Esta plataforma se desarrolla en 2009, inicialmente como centro de recursos de autoaprendizaje, pero la demanda de nuestros usuarios ha ido condicionando su configuración actual.

En cuanto a **los contenidos**, en los inicios recurríamos principalmente al alquiler de licencias; ya en 2006 dimos el salto a elaborar contenidos propios con la elaboración de un curso de *Valencià mitjà*. La fórmula fue recurrir a nuestros expertos en contenidos, empleados de la Diputación de Valencia, y contratar externamente la adaptación multimedia. Bajo esta modalidad se han desarrollado diversos cursos, el último, un curso Básico de Formación para Administrativos, en el que toda la estructura del curso descansa en casos prácticos.

“Me gustaría destacar de nuestro modelo que la dirección pedagógica de todos los contenidos [online] que hemos emprendido siempre es del Servicio de Formación, lo que nos ha permitido acumular una importante experiencia, al tiempo que garantizar unos estándares de calidad en todos los cursos”

Me gustaría destacar de nuestro modelo que la **dirección pedagógica** de todos los contenidos que hemos emprendido siempre es del Servicio de Formación, lo que nos ha permitido acumular una importante experiencia, al tiempo que garantizar unos estándares de calidad en todos los cursos.

En este momento, la experiencia adquirida, tanto por nosotros como por nuestros expertos, nos ha permitido dar un salto más que nos va a permitir reducir todavía más los costes de elaboración, ya que estamos utilizando herramientas de software libre para realizar el **desarrollo integral**, es decir, elaboración de contenidos, guionización y adaptación multimedia.

Cabe decir aquí también que la evolución del modelo nos ha llevado a modalidades, como el aprendizaje en red, en que la importancia del contenido es mínima, ya que éste se construye en el propio proceso de aprendizaje.

En cuanto a modalidades formativas, desde el primer momento se optó por la semipresencial (*blended learning*); no se han realizado actividades hasta el momento puramente *online*; todas nuestras actividades cuentan con sesiones iniciales e intermedias de carácter presencial, si bien es cierto que cada vez se van reduciendo las sesiones presenciales.

Con posterioridad se incorporó la modalidad presencial con apoyo en línea a través de la plataforma de gestión del conocimiento; esta última se ha extendido con fuerza en los últimos años; a partir de 2010 se ha incluido la comunidad de práctica como modalidad formativa en los planes de formación.

Estamos trabajando con diversas modalidades mixtas en este entorno de aprendizaje en línea. De hecho, existe una importante transferencia entre las dos modalidades clásicas, la presencial y la

online, y es en estos territorios fronterizos dónde se están produciendo, de hecho, las experiencias más interesantes y lo mismo sucede con la formación formal e informal.

Por ejemplo, la oferta de inglés se resuelve con una modalidad que permite crear un escenario de aprendizaje con variados recursos de aprendizaje (videoconferencias en “Skype”, tutoriales, enlaces) contando con tutores expertos y tomando como base contenidos obtenidos de licencias alquiladas.

Por último en cuanto al **desarrollo de perfiles**, éstos han ido desarrollándose y recibiendo formación conforme se han ido consolidando las distintas modalidades de formación. En principio contábamos únicamente con tutores de formación *online*. En este momento contamos además con dinamizadores de entornos profesionales, dinamizadores de comunidades de práctica, dinamizadores de áreas temáticas, por citar algunos. Cada perfil tiene su propio itinerario de formación diseñado por nosotros y sus roles definidos.

En definitiva, en este momento, estamos combinando las distintas alternativas en cuanto a medios tecnológicos; formamos en prácticamente todas las materias, desarrollamos contenidos con colaboración y de forma autónoma, al tiempo que combinamos la formación *online* con la formación en red, o formación 2.0. Prácticamente el 40% de toda la formación que ofrecemos en estos momentos se da bajo alguna de estas modalidades, y yo creo que este dato refleja por sí solo nuestro fuerte compromiso con la exploración de todas las posibilidades de aprendizaje que nos ofrecen estas modalidades formativas.

RB: Hemos visto que tenéis una comunidad de aprendizaje. ¿Cómo funciona? ¿Qué esperáis conseguir con ella? ¿Cómo la han recibido vuestros usuarios?

EN: La Comunidad de Aprendizaje es la plataforma de gestión del conocimiento de la Diputación de Valencia. Esta comunidad se diseña en el Servicio de Formación en 2009 y esta circunstancia, el hecho de que sea un producto ciertamente casero, nos ha permitido crecer con cierta coherencia en función de las necesidades de nuestra organización, de las entidades locales y nuestros usuarios. Hoy por hoy abarca diversos ámbitos pero creo que su configuración actual se entiende mejor haciendo una breve cronología.

Cuando iniciamos la formación *online*, el impulso fue de nuestra propia organización para lograr mejorar la oferta formativa, en cambio, en 2009 la idea de crear un entorno de aprendizaje informal responde a las peticiones de nuestros usuarios. Nos manifiestan la necesidad de tener a su alcance más recursos de formación para cuando los necesitan y de dar continuidad a su formación, al margen de las convocatorias formales.

“El hecho de que [la Comunidad de Aprendizaje] sea un producto ciertamente casero, nos ha permitido crecer con cierta coherencia en función de las necesidades de nuestra organización, de las entidades locales y nuestros usuarios”

Siempre hemos tenido la aspiración de buscar la mejor aplicabilidad de los conocimientos adquiridos a través de la formación y de mejorar la inmediatez con la que se atiende la necesidad formativa, tratando de acercar las soluciones a los problemas a medida que éstos se producen, por lo que convertimos esta demanda en una prioridad.

Con el germen de esta idea, lo primero que creamos en atención a esta demanda fue un espacio en el que disponer de repositorios que nos permitieran una clasificación, catalogación y visualización de los recursos formativos que estábamos generando en el desarrollo de los planes de formación; se creó en “Moodle” por las ventajas que nos ofrecía en ese momento.

Una vez dado este paso, observamos que existían colectivos profesionales necesitados de espacios para trabajar de manera colectiva y colaborativa y con capacidad para transferir su conocimiento y



Publicaciones de las Comunidades de Práctica

experiencia a otras personas o entidades. Tratando de atender esta necesidad y en la búsqueda de experiencias similares a ésta, llegamos al programa “Compartim” de la *Generalitat Catalana* y a conocer el funcionamiento de las comunidades de práctica, de la mano de Jesús Martínez y Dolors Reig.

A finales de 2010 y tomando como base el “Moodle” de la Comunidad de Aprendizaje se realizan dos experiencias piloto. Se constituye una comunidad de práctica con un **grupo de tutores online** para trabajar sobre un documento de **buenas prácticas en materia de dinamización virtual y tutoría online**, y otro **grupo con archiveros, informáticos y técnicos** del ámbito jurídico, para establecer un protocolo de **transferencia de los procesos en papel a procesos electrónicos**. Los resultados del trabajo de estas comunidades, las publicaciones colaborativas, se pueden consultar en nuestro blog junto a otras posteriores.

Uno de los inconvenientes con los que nos encontrábamos era la manera de integrar estas acciones dentro del plan de formación, hasta que finalmente se integra como una nueva modalidad formativa más en los planes de formación junto con las que ya se estaban implementando: presencial, *online* y mixta. Tengo la impresión de que esta formalización de las COP (*Communities of Practice* [Comunidades de Prácticas]) era la primera vez que se producía en el contexto de la Administración Pública.

Para que a los participantes en la COP no les fuera complicado utilizar las herramientas integradas en la Comunidad de Aprendizaje (*wiki*, foro, Twitter, documentos compartidos, repositorios, etc.) para

desempeñar su labor en las comunidades, se les imparten varias sesiones de competencias tecnológicas a lo largo de la acción formativa.

Con la puesta en marcha de la “Comunidad de Aprendizaje” como guía de recursos y las COP, en 2011 nos llegan nuevas peticiones basadas en la gestión del conocimiento por parte de otros colectivos de empleados públicos, cuyas principales características son: profesionales técnicos que trabajaban aislados en el ayuntamiento y que tienen un alto nivel de implicación y necesitan mucha actualización.

Éstos nos solicitan espacios destinados al aprendizaje entre iguales, con el objetivo de compartir conocimiento a través del intercambio de experiencias y recursos profesionales, a pesar de que en la mayoría de los casos ya se habían formado redes informales de comunicación con este mismo objetivo.

Esta nueva necesidad, nos lleva a crear un nivel más en nuestra comunidad, los entornos profesionales, que al igual que las COP se basan en la gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo pero están planteados como aprendizaje informal.

Actualmente, se están realizando tres tipos de formación diferente utilizando como base la Comunidad de Aprendizaje:

- **La guía de recursos**, que se basa en el aprendizaje informal y autoaprendizaje. Contiene un repositorio ordenado temáticamente al que acceden nuestros usuarios en función de sus necesidades. Parte de estos recursos provienen de los cursos de formación, pero contamos con un perfil de dinamizador que se encarga de la revisión de los materiales y de la gestión del espacio temático.
- **Entornos formativos**, en los que se albergan parte de los cursos *online* (puesto que seguimos utilizando también la plataforma de GVA), las COP y donde se generan recursos adicionales de soporte para los cursos *online* y presenciales.
- **Entornos profesionales**, que al igual que las COP, se basan en la gestión del conocimiento y trabajo colaborativo, pero están planteados como “aprendizaje informal”.

La Comunidad lleva tres años operativa y yo creo que la acogida también está siendo positiva. Tenemos una demanda creciente de servicios a través de la Comunidad. Si tuviéramos que realizar una proyección de futuro, aspiraríamos a que esta Comunidad de Aprendizaje se convirtiera en el PLE (entorno personal

de aprendizaje) de nuestros alumnos, y constituyera una herramienta útil en el desempeño de su tarea profesional, su aprendizaje y su formación, totalmente integrada con el resto de herramientas y servicios.

RB: Por último, cuéntanos qué nuevos proyectos tenéis en marcha, cómo entendéis el futuro del servicio de formación y cómo veis, más en general, la formación del futuro en las administraciones públicas.

EN: Creo que empezaré a responder por el final. No me aventuraría a hacer muchas predicciones; probablemente se hará camino al andar, pero lo que sí parece cierto es que se enriquecerán las posibilidades del aprendizaje adulto en el contexto profesional, no tanto por la intervención de la tecnología, que también, sino principalmente porque se van superando paradigmas que lastraban el modelo: una formación orientada al conocimiento más que a la información, el cambio de roles de los participantes, tanto alumnos como profesores. Este camino no dejará de ser el reflejo de un nuevo contexto profesional en las administraciones públicas (la importancia de la gestión del conocimiento o del trabajo colaborativo) y de un nuevo contexto social (la importancia de las redes sociales y de un mundo interconectado).

El futuro está ya en parte en el presente. Seguramente caminamos hacia un modelo en que no se partirá de un contenido cerrado, sino que éste se creará de manera colaborativa conforme avance la acción formativa, y los contenidos estarán más próximos y “en línea” con el desempeño profesional; en que la plataforma o herramienta perderá valor frente a la importancia del contenido. El alumno será parte de un colectivo, se convertirá en creador de conocimiento y

“[En el futuro] parece cierto es que se enriquecerán las posibilidades del aprendizaje adulto en el contexto profesional, no tanto por la intervención de la tecnología, que también, sino principalmente porque se van superando paradigmas que lastraban el modelo: una formación orientada al conocimiento más que a la información, el cambio de roles de los participantes, tanto alumnos como profesores...»

será necesario perfeccionar los roles de moderadores y dinamizadores.

En cuanto a nuestros nuevos proyectos, tenemos varios frentes de trabajo abiertos: algunos afectan a la gestión, otros a las herramientas y otros a los propios procesos de enseñanza-aprendizaje.

Lo primero es tratar de mejorar lo que ya hacemos. Seguir explorando las posibilidades de las nuevas modalidades que hemos puesto en marcha (comunidades de práctica, acciones mixtas...) y de las que ya tenemos más rodadas.

Estamos también con la puesta en marcha de un nuevo sistema de teletramitación a través de Internet que debe estar operativo para 2013. El actual data de 1999 y en esta nueva aplicación hemos incorporado más funcionalidades para los ayuntamientos, de manera que puedan explotar los datos y obtener la información con más autonomía.

También estamos desarrollando una nueva versión de nuestra plataforma, la Comunidad de Aprendizaje; estamos tratando en la nueva versión de mejorar la gestión de la documentación y ampliar las posibilidades para desarrollar nuevas modalidades formativas.

En este momento estamos desarrollando dos cursos en línea, contando íntegramente con nuestros propios recursos tanto en contenidos, como guionización y adaptación multimedia, utilizando software libre.

En 2010 desarrollamos una píldora formativa a partir

de un caso práctico relativo a la contratación pública. A raíz de esta experiencia, estamos participando en un proyecto junto con la Universidad Politécnica de Valencia (proyecto TEA) para el estudio y desarrollo de las posibilidades de los juegos serios aplicados a la formación de adultos.



Eva M. Navarrete Ibáñez, Jefa del Servicio de Formación de la Diputación de Valencia:

Es Licenciada en Filología Hispánica (Universidad de Valencia), tiene estudios de postgrado en Psicología y Sociología de las Organizaciones (Universidad de Valencia) y es Máster en Gestión de la Calidad de la Formación (UNED).

Es funcionaria desde 1985, inicialmente de la Admón. General del Estado; en 1990 empieza a trabajar en el Servicio de Formación de la Diputación de Valencia como Técnica de Formación. Ha participado desde 1990, con diversos niveles de responsabilidad, en el diseño y gestión de los planes de formación de la Diputación de Valencia, tanto los destinados a su personal como los destinados al personal de los ayuntamientos.

En representación de la Diputación de Valencia, ha participado en diversos foros y encuentros sobre formación en las administraciones públicas

DATOS DEL SERVICIO DE FORMACIÓN (Enlace a web)		
Año de creación del Servicio de Formación	1.989	
Entidades locales agrupadas al Plan de Formación Continua	290	
Potenciales usuarios	24.000 empleados públicos	
Personal del Servicio de Formación	10	
Personal colaborador	Coordinadores de cursos	95
	Profesorado	372
	Tutores de formación online	52
	Dinamizadores de la Comunidad de Aprendizaje	15
	Creadores de contenidos online	6
Recursos técnicos	* Plataforma de gestión del conocimiento (Comunidad de Aprendizaje) * Aplicación de gestión de la formación * Aplicación de gestión de las solicitudes a través de Internet	
Espacios formativos	Aulas propias	10
	Sedes descentralizadas	17