cuadernos
INAP
NÚMERO 5 | JULIO 2015

APRENDER: COMPARTIMOS HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA EL TRABAJO COLABORATIVO.

Gobierno
de Navarra

APRENDER: COMPARTIMOS HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA EL TRABAJO COLABORATIVO

PRESENTACIÓN

Actualmente, la producción acelerada de conocimiento en las distintas organizaciones, hace necesario apostar por metodologías formativas que consigan afrontar con éxito la incertidumbre que esta desmesura de conocimiento genera, reto este a resolver con éxito desde la formación.

Esta comprobado que, inicialmente, los profesionales pueden beneficiarse de propuestas formativas formales para incorporarse con garantías a su puesto de trabajo. Una vez que cuentan con experiencia laboral, los aprendizajes formales pasan a tener mucha menos presencia frente a los aprendizajes informales. Es en el intercambio de prácticas, producto de interacciones entre los profesionales de una organización, donde tiene lugar el aprendizaje. Estaríamos hablando de una preponderancia de un 80% de aprendizajes construidos en situaciones informales frente a un 20% en situaciones formales al uso (cursos, jornadas, seminarios...).

Partiendo de lo anterior, la justificación de las Comunidades de Prácticas (CoP) como metodología formativa para la producción de conocimiento / construcción de aprendizajes, parece que está clara. Objetivo de las mismas será compartir y producir conocimiento. Este objetivo necesita de un cambio profundo en la actitud de los profesionales, cambio que se concreta en el abandono de la queja por el relato y el discurso de la colaboración. Voluntariedad e interacción son dos condiciones fundamentales en las CoP. Voluntariedad para compartir experiencia con otros a través del diálogo, creando espacios de confianza y trabajo profesionales e implicación en la elaboración de productos de conocimiento específicos que puedan ser aplicables en el entorno de trabajo. En este proceso el uso de gestores de conocimiento como soporte para la colaboración de la CoP tiene una gran importancia y debe promoverse como herramienta de ayuda.

En buena lógica, este tipo de metodologías formativas informales serán promovidas específicamente desde el INAP y se arbitrarán fórmulas que permitan su certificación como acciones formativas, dada la importancia que tienen en la actualización profesional.

PONER EN MARCHA Y MANTENER COMUNIDADES DE PRÁCTICA O APRENDIZAJE

Una comunidad colaborativa puede ser una buena respuesta para trabajos en condiciones de incertidumbre, ya que es un proceso de toma de decisión colectiva que minimiza el riesgo del error y hace que los miembros que la integran aporten valor. Proporciona seguridad y aprovecha lo que se sabe en la organización.

Las comunidades de práctica (CoP) son un espacio muy adecuado para el aprendizaje se desarrolle con

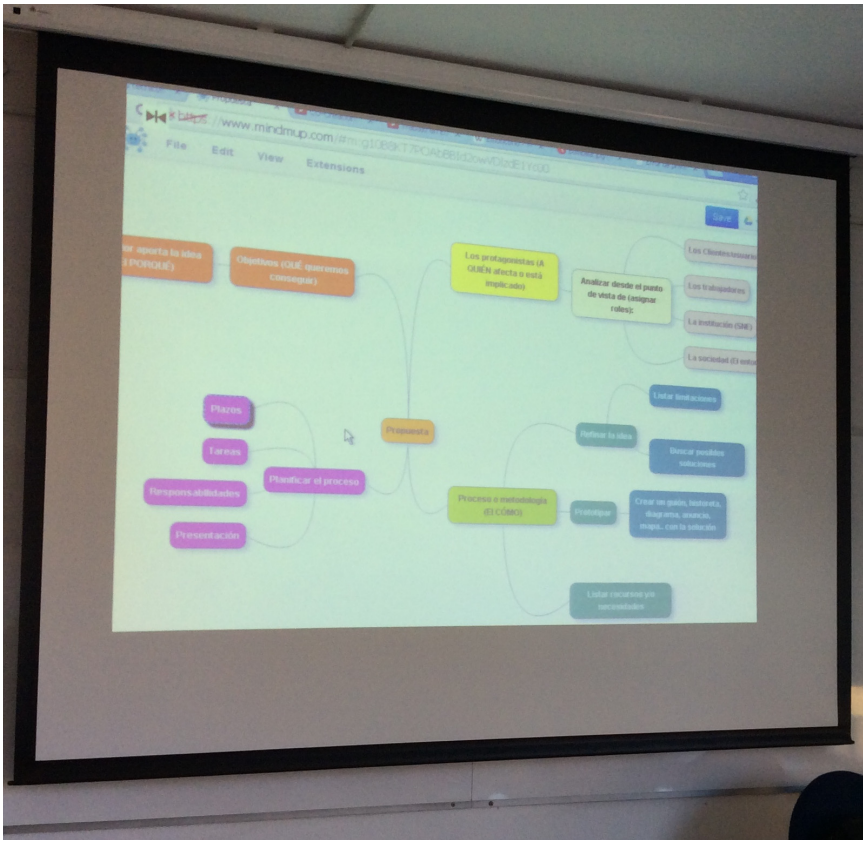
"Esta comprobado que, inicialmente, los profesionales pueden beneficiarse de propuestas formativas formales para incorporarse con garantías a su puesto de trabajo. Una vez que cuentan con experiencia laboral, los aprendizajes formales pasan a tener mucha menos presencia frente a los aprendizajes informales".

rapidez y se aprovechen al máximo las bondades de la inteligencia colectiva. Pero, para que las CoP funcionen y se pueda extraer el máximo rendimiento de estos espacios, es prioritario trabajar una estrategia antes de implantarlas, teniendo en cuenta los diferentes elementos que intervendrán antes, durante y después. A modo de reflexión compartida, se formulan tres aspectos que pueden ayudar madurar, consolidar y poner en marcha esta modalidad formativa. Lo hemos llamado Proyecto COMUNNA. El relato de la experiencia vivida en el Servicio Navarro de Empleo nos permite conducirnos en esa dirección.

MÁS RAZONES QUE EXPLICAN LA COLABORACIÓN

Las necesidades básicas que tienen las organizaciones pasan, entre otros valores, por la obediencia, la diligencia, la inteligencia, la iniciativa, la creatividad y la pasión. Las CoP ofrecen posibilidades a las y los profesionales de desarrollar sus pasiones y su creatividad.

La manera de seguir aprendiendo de los profesionales, que ya son expertos dentro de su profesión, es a través de la compartición de experiencias con otros expertos en el contexto laboral. Con las CoP se genera conocimiento compartido, donde todas las personas aprenden de todas las demás.



Las personas noveles, las que se acaban de incorporar, necesitan aprendizaje formal; o sea, aprendizaje en el aula. Pero, cuando ya hace un tiempo que ocupan su puesto de trabajo y han ido asentando los hábitos, una manera muy acertada de formar permanentemente a estos profesionales es mediante aprendizajes informales, a través de las CoP. Las y los nuevos profesionales encontrarán otras personas que ya hace tiempo que trabajan y saben de qué va el oficio, la profesión y la actividad que conlleva.

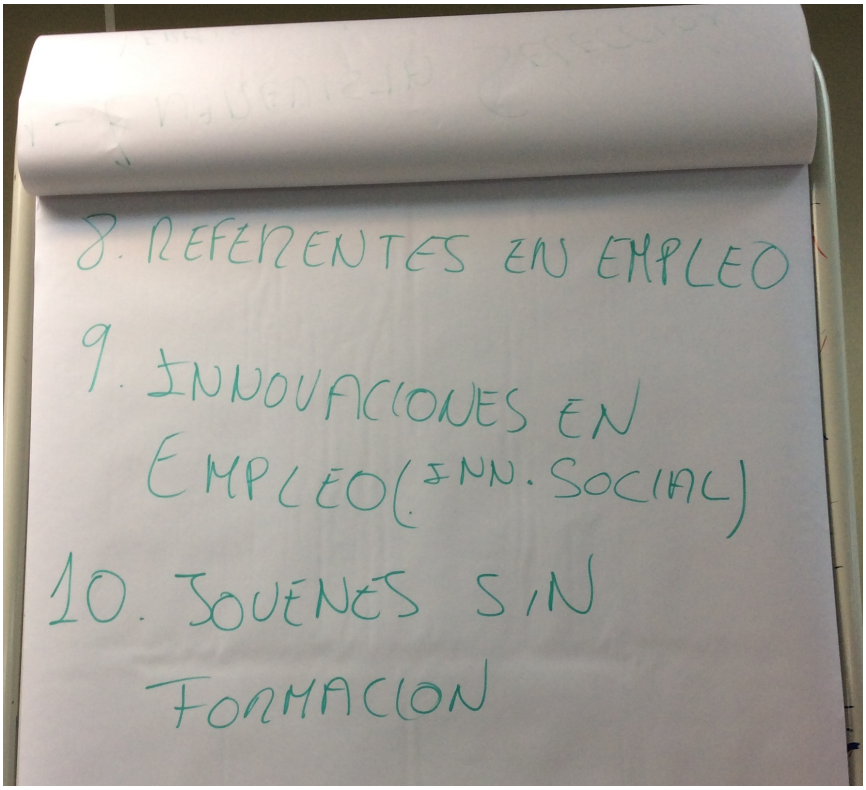
Las organizaciones siempre tienen en su interior un 15% de personas dispuestas a trabajar más para resolver problemas que les afectan.

Además, otras razones para colaborar estriban en la tecnología y la conectividad que nos rodean como grandes lanzaderas de productividad y de conocimiento. En el fondo, se trata de la interacción social vinculada a la actividad, a la faena, a la tarea. Se mejoran los resultados y se puede generar trabajo añadido, no previsto, de manera más eficiente.

> *"Con las CoP se genera conocimiento compartido, donde todas las personas aprenden de todas las demás"*

ASPECTO 1. La eficiencia a través del trabajo colaborativo

La colaboración mejora la eficiencia de la organización. Para ello hay que cambiar la narrativa de la queja por el relato y el discurso de la colaboración. Se trata de conectar la estructura más formal con la más informal para probar y explorar lo que queremos de una nueva Administración más moderna y eficiente, y adaptada a las necesidades de la sociedad navarra.



¿QUÉ ES?

Reunir empleados/as con una práctica profesional común y con la demanda de producir y compartir nuevo conocimiento que mejorará la práctica profesional y, de paso, la organización donde se mueven y trabajan. Las CoP están integradas por personas a las que les gusta su trabajo y que están dispuestas a poner lo mejor de ellas mismas en beneficio del grupo, la unidad orgánica o la Comunidad.

¿CÓMO SE HACE?

Una vez detectado el problema (lo que inicialmente preocupa a la gente en el contexto laboral, en su día a día), y con el visto bueno de la organización hay que empezar a trabajar con esta nueva orientación.

La premisa, el punto de arranque es de sentido común: las personas que están haciendo su trabajo pueden mejorar gracias a las aportaciones de conocimiento de aquellos que realizan tareas iguales o similares y que tienen más experiencia o más conocimientos. Y esto es aplicable a cualquier colectivo profesional por muy diferente o específico que sea su trabajo.

ELEMENTOS COMUNES

En las experiencias analizadas y a través de las personas o unidades administrativas que vienen impulsando esta modalidad formativa encontramos estos elementos comunes:

Un propósito claro, alineado con la actividad (el "negocio"). Debe haber, además, un problema real que se afronte como reto, y también, personas con la capacidad adecuada para encararlo.

Un grupo motivado de participantes activos que ya pueden o deben estar previamente compartiendo e interaccionando de modo informal o de manera esporádica.

Un plan de acción: Objetivos, cómo nos organizamos, distribución de roles, papel del e-moderador, actividades presenciales y en línea.

LA FIGURA DEL MODERADOR

Codificar el conocimiento, ordenar las aportaciones, hacer la convocatoria, reunir las personas, constituye el alma del grupo, el promotor, etc. El rol es imprescindible, la persona que lo ocupa puede rotar. Por la combinación necesaria de lo presencial con lo virtual, a veces, a la figura se denomina e-moderador.

ASPECTO 2. Comunidades de práctica y aprendizaje

MOMENTO ACTUAL

El acrónimo VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) define la realidad actual. Es el momento de gestionar y trabajar en situaciones y estados de incertidumbre, donde la obsolescencia del conocimiento y de los aprendizajes es muy rápida.

Si la formación para un mundo estable giraba en torno al desarrollo y mejora de competencias estables, ahora se puede afirmar que la formación para un mundo en cambio permanente e hiperconectado tecnológicamente, debe ir ligada a nuevas metodologías más eficientes y flexibles donde la colaboración entre profesionales, por una parte, y el reaprovechamiento del conocimiento acumulado por las personas, y debidamente gestionado, de otra, se ofrecen como ingredientes necesarios para afrontar los nuevos retos.

La formación inicial ha cedido protagonismo. En todas las profesiones, como respuesta ante la acelerada producción de conocimiento y la obsolescencia parcial del acumulado, se están estableciendo nuevas metodologías pedagógicas para mantener actualizados a los/las profesionales.

NUEVAS METODOLOGIAS DE APRENDIZAJE PERMANENTE

En el marco de nuestra misión y de nuestras competencias como Instituto, se trata de formalizar aprendizajes informales. Lo que aporta la formación formal supone el 20% del total del aprendizaje, y el resto, el 80%, se debe a aprendizajes informales. Interacción entre pares, y aprendizaje social (foros, grupos de trabajo, redes, espacios comunes,...).

Una gran parte de los profesionales, superada la fase inicial de formación y cuando llevan ya varios años de desempeño (aprendiz proactivo y aprendizaje total), tienen un gran potencial para convertirse en expertos y compartir su conocimiento con los compañeros/as (de estas personas se nutren las comunidades de práctica).

En esta época de interrelación y de vuelta a lo social (impulsado de nuevo por la extensión de la tecnología en todas las facetas de la vida), vuelven a ponerse de actualidad las pedagogías que reivindican la interacción y el espacio social como fuente de aprendizaje.

Centrar más el aprendizaje formal en los estadios iniciales de formación en un puesto de trabajo determinado y, a medida que aumenta el grado de conocimiento y dominio de este lugar, el aprendizaje debería obtener preferentemente de fuentes informales (acceso a expertos, comunidades de prácticas, coaching, redes...).

Una cita de autoridad resulta oportuna: "El conocimiento se produce como consecuencia de un acto relacional. En el proceso por medio del cual se facilita su creación, divulgación y explotación se producen interacciones (conversaciones) entre las personas que forman parte de una comunidad de trabajo. Estos grupos de trabajo, que persiguen una finalidad común, se denominan comunidades de práctica". (Lasagna, 2009).

"La formación inicial ha cedido protagonismo. En todas las profesiones, como respuesta ante la acelerada producción de conocimiento y la obsolescencia parcial del acumulado, se están estableciendo nuevas metodologías pedagógicas para mantener actualizados a los/las profesionales"

ASPECTO 2. Comunidades de práctica y aprendizaje

FUENTES DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

Hay dos fuentes de creación de conocimiento, que están en el andamiaje y construcción definitoria de las Comunidades de Prácticas:

1. La conversación.
2. La experiencia como un movilizador o proveedor de contenidos.

Las comunidades de práctica son un espacio de trabajo que ayuda a aprender y progresar a partir de algunos principios del aprendizaje social:

• Las personas aprenden en sociedad, a la vez que mantienen la identidad personal y profesional. Se constituyen en torno a temas que unen a sus miembros individualmente.

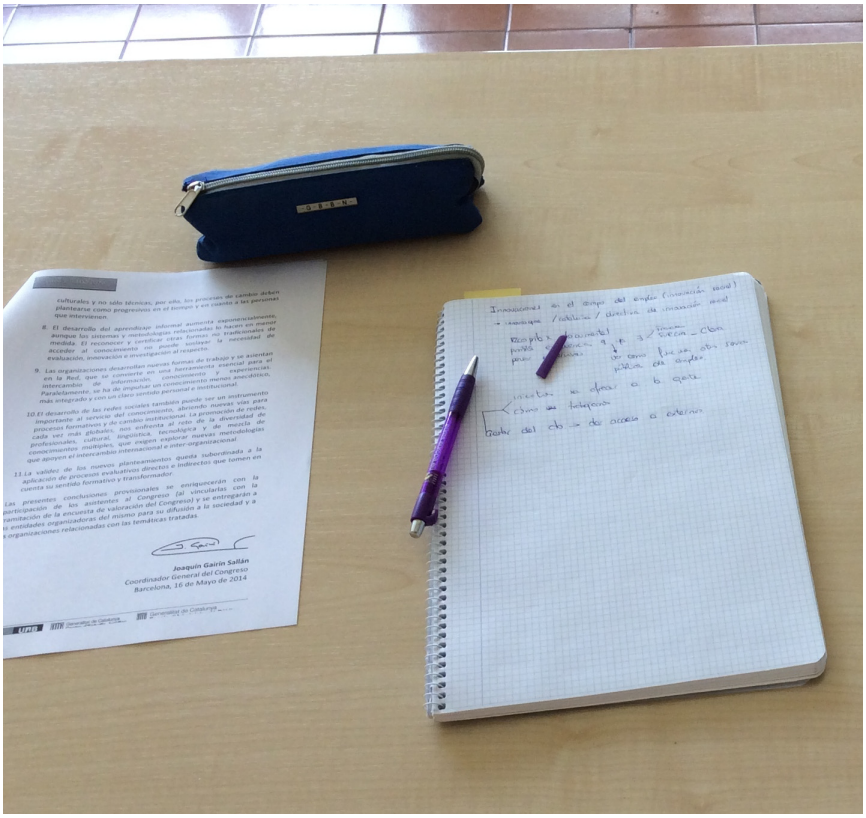
• El conocimiento radica principalmente en las personas y no en las máquinas o bases de datos, ya que gran parte del conocimiento es tácito. Por lo tanto, la actitud relacional de las personas es clave para generarlo, compartirlo y explotarlo.

• Aprendemos a partir de la interacción, ya no de maestro a alumno (concepto que sería propio de una visión más tradicional), sino construyendo, con nuestros iguales, de manera compartida, estructuras cognitivas, vivencias laborales, a partir del experiencia de otras personas en situaciones similares.

En definitiva, se trata de un punto de vista amplio sobre el aprendizaje, que enriquece la visión tradicional, sin sustituirla, en cualquier lugar, en cualquier momento, en espacios habilitados expresamente para aprender o en otros espacios más informales.

ASPECTO 3. Procesos y acciones para crear y mantener comunidades

Hemos aprendido "en cabeza ajena" y con el éxito que se relata en este mismo Cuadernos del INAP. Los tres procesos que se consideran esenciales son la creación de comunidades de práctica; la producción de conocimiento y la publicación de productos de conocimiento.



CREACIÓN DE COMUNIDADES DE PRÁCTICA

El primer proceso parte de que debe haber un puente entre la comunidad y sus integrantes y la organización formal, que ha de apoyar no sólo la constitución y el funcionamiento de la comunidad, sino también a la aplicación posterior de este conocimiento, generado en común.

Se han identificado estos tres actores en el proceso de creación:

• Profesionales solicitantes, que pueden ser los futuros líderes de la comunidad.

• Responsables del programa COMUNNA en el INAP, en quien recae la responsabilidad del funcionamiento de las comunidades y velar por los objetivos del programa.

• Mandos de la unidad directiva en que la actividad de la comunidad tiene más impacto.

Entre los pasos a dar en los próximos meses estarán aquellos que el INAP establezca de manera formal y conocida para la creación, captación de integrantes, identificación de la persona coordinadora y de liderazgo, puesta en marcha del espacio virtual y fijación de la primera sesión presencial para presentar personas, objetivos, funcionamiento y adquirir un compromiso inicial.

PRODUCCIÓN DE CONOCIMIENTO

Este proceso se basa en que el conocimiento que se gestiona en una CoP puede ser implícito o tácito y explícito. Las comunidades que tienen un alto potencial de transferencia de conocimiento hacia la organización son aquellas que más lo sistematizan. El objetivo de codificación del aprendizaje es tanto para favorecer el propio aprendizaje como para favorecer su transferencia a terceros.

Dos son las herramientas que hay que mimar: las reuniones presenciales y la responsabilidad del e-moderador.

En cuanto a las reuniones presenciales conviene:

• Seguir un riguroso proceso formal en su organización y convocatoria.
• Incluir: orden del día, objetivos claros, conclusiones recogidas en las plantillas publicadas en la plataforma de trabajo.
• Son los momentos de la verdad. Articulan la dinámica y la implicación emocional real del grupo.
• Marcar las metas de coordinación y evolución de la comunidad.
• Hacer aportaciones extraordinarias a las que se puede requerir la colaboración de un experto externo.

ASPECTO 3. Procesos y acciones para crear y mantener comunidades

Además, es recomendable que las comunidades produzcan documentos parciales con valor, que se pueden utilizar como un borrador, para integrarlos después en un documento final completo. Cuanto antes comience la sistematización y la producción de conocimiento con documentos parciales, más fácil será la elaboración de documentos complejos finales con un alto valor para la organización.

La responsabilidad el moderador o e-moderador, por su doble participación en lo presencial y en el espacio virtual, estriba en que es la persona encargada de codificar y resumir la producción que se pueda inferir u obtener del debate en los diferentes espacios de la plataforma. Es responsable de redactar el acta de las reuniones presenciales; hace aportaciones a la plataforma digital abiertas a toda la comunidad y debe sintetizar el debate y la producción con la posible colaboración del *expertise* participante.

PUBLICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONOCIMIENTO

El tercer proceso se articula entorno a un producto de conocimiento que puede ser una lista, un esquema de trabajo para resolver un problema, cualquier esquema conceptual o ayuda de trabajo que permita la resolución de problemas o proporcione guías de trabajo.

Uno de los objetivos de las comunidades es la creación de documentos o productos de conocimiento, y por eso es necesario que en el proceso dos, el de producción de conocimiento, las tareas y los objetivos estén orientados a dicha generación.

COMUNIDAD DE PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICOS/AS DE EMPLEO DEL SNE PROYECTO COMUNNA INAP

CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE NUEVOS MÉTODOS DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN PERMANENTE

Actualmente, la producción acelerada de conocimiento en las distintas organizaciones, hace necesario apostar por metodologías formativas que consigan afrontar con éxito la incertidumbre que esta desmesura de conocimiento genera, reto este a resolver con éxito desde la formación.

Esta comprobado que, inicialmente, los profesionales pueden beneficiarse de propuestas formativas formales para incorporarse con garantías a su puesto de trabajo. Una vez que cuentan con experiencia laboral, los aprendizajes formales pasan a tener mucha menos presencia frente a los aprendizajes informales. Es en el intercambio de prácticas, producto de interacciones entre los profesionales de una organización, donde tiene lugar el aprendizaje. Estaríamos hablando de una preponderancia de un 80% de aprendizajes construidos en situaciones informales frente a un 20% en situaciones formales al uso (cursos, jornadas, seminarios...)

Partiendo de lo anterior, la justificación de las comunidades de prácticas (CoP) como metodología formativa para la producción de conocimiento / construcción de aprendizajes, parece que está clara. Objetivo de las mismas será compartir y producir conocimiento. Este objetivo necesita de un cambio profundo en la actitud de los profesionales, cambio que se concreta en el abandono de la queja por el relato y el discurso de la colaboración. Voluntariedad e interacción son dos condiciones fundamentales en las CoP. Voluntariedad para compartir experiencia con otros a través del diálogo, creando espacios de confianza y trabajo profesionales e implicación en la elaboración de productos de conocimiento específicos que puedan ser aplicables en el entorno de trabajo. En este proceso el uso de gestores de conocimiento como soporte para la colaboración de la CoP tiene una gran importancia y debe promoverse como herramienta de ayuda.

En buena lógica, este tipo de metodologías formativas informales serán promovidas específicamente desde el INAP y se arbitrarán fórmulas que permitan su certificación como acciones formativas, dada la importancia que tienen en la actualización profesional.

Experiencia

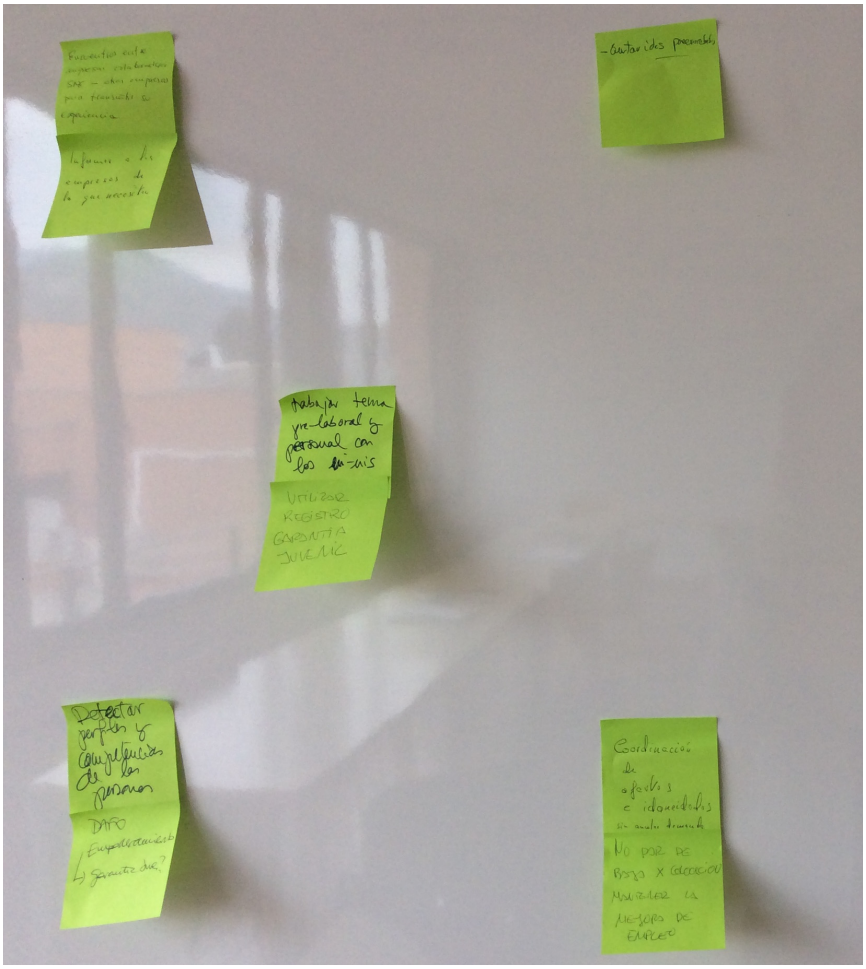
A finales de 2013, el Instituto Navarro de la Administración Pública, se propone dar comienzo a una nueva experiencia formativa bajo el modelo de comunidades de práctica profesionales. Tras una primera fase de contraste y reflexión sobre otras experiencias documentadas, que concluye con la elaboración del documento titulado "Aportación de valor a través de nuevos modelos de aprendizaje permanente en la Administración Pública. Las comunidades de práctica" se toma la decisión de lanzar el proyecto bajo el nombre de proyecto Comunna (Comunidades de Práctica-Navarra).

"Actualmente, la producción acelerada de conocimiento en las distintas organizaciones, hace necesario apostar por metodologías formativas que consigan afrontar con éxito la incertidumbre que esta desmesura de conocimiento genera, reto este a resolver con éxito desde la formación"

En el marco de un plan piloto y debido a diversas experiencias formativas realizadas con anterioridad, uno de los primeros grupos susceptibles de ser propuestos con el objeto de que puedan adoptar esta metodología de trabajo y aprendizaje, es el grupo profesional de técnicos y técnicas de empleo del Servicio Navarro de Empleo. El hecho de ser un colectivo disperso en lo territorial de su actividad, con unas características muy definidas en un momento socio-económico complicado desde el punto de vista de las necesidades públicas a atender, y el impacto social que tiene su actuación, hacen de él un grupo especialmente interesante.

Tras algunos contactos iniciales, entre INAP y SNE, de carácter exploratorio, se conforma el grupo de técnicas/os en una reunión donde se les explica la metodología de trabajo y los objetivos iniciales. Las personas asistentes aceptan el reto de constituirse en Comunidad de Prácticas (CoP). En mayo de 2014, la primera CoP del Gobierno de Navarra queda constituida. Hay que resaltar que la iniciativa no nace o arranca de una petición expresa de los propios técnicos, sino que es algo que se les propone por parte del INAP, de acuerdo con el SNE. Es importante resaltar este aspecto para las implicaciones posteriores en el desarrollo de esta experiencia de aprendizaje y formación.

Pasados los meses, la primera experiencia ha concluido, podemos decir que exitosamente y que hemos aprendido. La prueba material y operativa de que el proceso ha merecido la pena se puede corroborar con la elaboración de dos propuestas, reflejadas en sendos documentos, que seguirán el periplo de aprobación y puesta en marcha correspondientes. El trayecto no ha estado exento de dificultades, las cuales nos han proporcionado algunos aprendizajes muy valiosos.



¿Por qué hemos hecho este proyecto?

La innovación es una necesidad constatada y contrastada, tanto en las estrategias de aprendizaje y formación permanente para el personal público del Gobierno de Navarra, como en el impulso a la participación de los empleados y empleadas en la elaboración de nuevas líneas de trabajo en los diferentes ámbitos de la administración.

Ambos aspectos se refuerzan y se complementan, y tienen como objetivo/resultado, un aumento en la motivación y en el sentido de coresponsabilidad de los profesionales públicos en su desempeño habitual y cotidiano.

La puesta en marcha de nuevas líneas de trabajo, sobre todo si se salen de lo convencional y lo habitual hasta ese momento, siempre es costosa, y exige asumir riesgos. En este caso, la CoP de los técnicos y técnicas del SNE, es la primera experiencia formal con comunidades de práctica dentro del Gobierno de Navarra. Las dificultades no han sido pocas, sobre todo relacionadas con la cohesión del grupo, y la propia dificultad en sí del tema a abordar. Sin embargo, en cuanto a la puesta en marcha de las propuestas de trabajo, la visualización del proceso y el aprendizaje derivado de su ejecución, sienta las bases para futuros desarrollos con esta metodología de trabajo. Además, los resultados finales obtenidos en aspectos tangibles e intangibles se pueden calificar en conjunto como una experiencia formativa exitosa y de valor.

Nuestra fuente de inspiración

Tal y como puede leerse en Cuadernos INAP número 3: "El Instituto persigue generar valor a través de la gestión del talento de las personas", que "se haga visible en materia de formación de cambio a través de las unidades orgánicas y las personas contando y explicando lo que hacemos". "Sobre todo se trataría de trabajar por un cambio de cultura y de actitudes en lo cotidiano para compartir y colaborar mediante la creación de espacios de confianza y trabajo auténticamente profesional".

En la misma línea se abunda en dicho cuaderno, "la idea de aprendizaje organizacional nos advierte de que cambiar el comportamiento de individuos aislados tiene un valor reducido y llama la atención hacia la necesidad de conseguir nuevas conductas del conjunto de la administración".

Y entre otras cosas, se concluye que, "la línea de creación y desarrollo de comunidades virtuales de aprendizaje, comunidades de práctica profesional y entornos personalizados de aprendizaje, como nuevas formas o estrategias de formación más eficientes, ampliarían el espectro de la formación y ampliarían su foco y efectos".

Tras la inspiración y la pasión creativa les llega el turno a unas líneas de transpiración y narración del esfuerzo realizado.

Desarrollo del proyecto

Desde el desconocimiento e inexperiencia de estos formatos en la Administración de la Comunidad Foral, y bajo el paraguas protector de las experiencias habidas y documentadas en otros ámbitos públicos, pretendemos construir un relato de la evolución de esta CoP. Había que combinar objetivos, reuniones presenciales, participación on-line, tensión creativa, mantenimiento de la llama, conocimiento mutuo, definición de roles y tareas, productos tangibles, calendario y agendas, lecturas y textos compartidos,...

1ª fase: preparación y puesta en marcha

Previo a la puesta en marcha de la misma, técnicos del INAP, junto con un asesor externo, se reúnen, entre abril y mayo de 2014, para planificar el arranque y desarrollo del proyecto. Ello incluye las siguientes acciones:

-Reuniones de planificación.
-Elaboración de una propuesta de planificación.
-Diseño del plan de trabajo.
-Redacción de un díptico explicativo.
-Comunicación a los técnicos de la propuesta vía correo electrónico, acompañada del díptico explicativo.

Tras una exposición inicial, tanto sobre los objetivos del proyecto, como sobre aspectos metodológicos y de conocimiento de esta filosofía y metodología de trabajo, se abre un debate en el grupo, que concluye con la aprobación de la idea por parte de prácticamente todos los participantes. Como conclusión principal se decide hacer una votación on-line, en base a un formulario (enlace), para decidir cuál o cuáles serán los temas a trabajar por el grupo, y que previamente se han listado tras el debate en el grupo.

Tras la votación on-line, los temas más valorados resultan ser los siguientes "Innovaciones en el campo del empleo (innovación social)", y "Jóvenes sin formación: qué hacer con ellos y cómo engancharlos", por este orden.

2ª fase: desarrollo

Antes del verano se produce la 2ª reunión presencial de la cop, en el centro de formación iturrondo. En un primer momento se produce en debate sobre la oportunidad y viabilidad del proyecto, que viene a mostrar las diferentes percepciones que existen en la CoP, y que básicamente son consecuencia de la no existencia de un grupo previo suficientemente "maduro" para la experiencia.

Sin embargo se avanza y se llega a un consenso sobre el tema a desarrollar por la CoP, de entre los temas puestos a votación, y que se resume así: "Cómo incorporar la innovación social en nuestra práctica en las oficinas tanto para ofrecer alternativas a los usuarios, como en nuestra manera de trabajar."

En la última parte de la reunión, se abordan y deciden los roles dentro de la CoP, así como una propuesta de calendario y desarrollo. Una persona de la agencia de Tudela, es elegida como dinamizadora de la CoP. Las conclusiones principales se visualizan en el mapa mental construido durante la celebración.

Concluido el verano se realiza la 3ª sesión en el Centro Iturrondo. La primera parte es de debate y cuestionamiento de las alternativas sobre las que trabajar, que vuelve a denotar las diferentes actitudes

en el grupo sobre el sentido del proyecto. En la segunda parte, se realiza una tormenta de ideas para pasar a su votación y definir las líneas de trabajo, que queda así "De las ideas agrupadas una obtiene el mayor apoyo, es la que tiene que ver con la identificación por un lado de las necesidades de las empresas, hacerles llegar nuestros servicios, el acercamiento de oferta y demanda, conectar empresas y personas desempleados, y por otro con la selección de perfiles de los demandantes, y el trabajo con éstos de manera colectiva y no solo individual."

Buscando la diversidad y la sinergia de esfuerzos se conforman dos grupos de trabajo y se acuerda realizar aportaciones para antes de finalizar octubre por medio del gestor del conocimiento, que es una herramienta habitual y colaborativa del SNE.

En el último tercio de noviembre se realiza la 4ª sesión presencial, en el Centro Iturrondo, que viene precedida de las tres aportaciones hechas: un documento titulado "Propuesta de líneas de actuación" para trabajar con demandantes de empleo desde las oficinas, la propuesta denominada "Programa centinela" y, la tercera, titulada "Foro de demandantes de empleo". Además, hay que sumar toda la documentación que se ha ido incorporando al grupo por medio del gestor seleccionada y puesta a disposición para la CoP.

En esta sesión se realiza una exposición de las propuestas que, tras ser contrastadas y valoradas, finalmente se sintetizan en dos, para pasar a ser después validadas como propuestas de trabajo definitivas. Se conforman dos grupos de trabajo con cada una de las propuestas, encargados de desarrollarlas y diseñar un plan de trabajo, en base a la metodología propuesta por el facilitador, para convertirlas en definitivas. Finalmente se acuerda dar un plazo hasta vísperas de las fiestas navideñas para realizar las redacciones finales y después compartirlas con los miembros del otro grupo respectivamente, para poder hacer sugerencias o modificaciones. En el plazo acordado, las dos propuestas definitivas son presentadas vía electrónica, sin que se realicen sugerencias o aportaciones ulteriores a las mismas.

3ª fase: finalización

Se propone on-line una nueva reunión para dar por cerrado el proceso, que finalmente se retrasará, por problemas de agenda, hasta los primeros meses de 2015.

Por último, las personas dinamizadoras del proyecto con la colaboración de un experto en gestión de proyectos, trabajan en una sesión presencial con el propósito de ver cómo canalizar las propuestas, es decir "la venta" interna del producto a los gestores responsables del SNE mediante la exposición de las conclusiones de los trabajos y la estimación de las posibilidades de darles una proyección.

Productos y resultados

En cuanto a productos, se han presentados dos documentos con sendas propuestas de trabajo para las oficinas o agencias de empleo. Uno versa sobre un foro de información y discusión y el segundo denominado provisionalmente "Proyecto Zentinela" orientado a personas demandantes de empleo.

Desde la perspectiva valorativa de los objetivos perseguidos por el INAP, se puede concluir lo siguiente:

· Se ha desarrollado con éxito una experiencia de aprendizaje innovadora.
· Se ha conseguido realizar el ciclo completo de una CoP.
· Se han obtenido 2 productos o propuestas concretas recogidas en sendos documentos.
· Se ha validado mediante certifi-

"Buscando la diversidad y la sinergia de esfuerzos se conforman dos grupos de trabajo y se acuerda realizar aportaciones para antes de finalizar octubre por medio del gestor del conocimiento, que es una herramienta habitual y colaborativa del SNE"

cación la participación como una nueva forma de aprendizaje.
· Se ha visualizado que es posible otra forma de trabajar y de aprender colaborativamente.
· Se han puesto las bases para el desarrollo de futuras iniciativas CoP en cuanto a metodología y procedimientos a seguir.
· Se ha vivido una valiosa experiencia en cuanto al funcionamiento de este tipo de formatos de aprendizaje: motivación, dinamización, fases, etc.
· Se consolida un bagaje y aporte de colaboración entre dos entidades de la administración trabajando en un objetivo común (INAP y SNE).

A modo de reflexiones y recomendaciones

El relato concluye con tres reflexiones que se antojan fundadas y consideradas como fundamentales; y algunas recomendaciones relativas a aspectos metodológicos a tener en cuenta durante el proceso vital de una CoP, incluida en el programa Comunna.

Se aprecia como un elemento fundamental la cohesión previa del grupo y la motivación intrínseca del mismo hacia algún objetivo determinado como motor para la constitución y desarrollo de una CoP.

Igualmente, resulta fundamental la participación voluntaria y consciente de cada miembro de la comunidad para su buen desarrollo y lograr el éxito final.

Es necesario fijar desde el principio una serie de elementos básicos e imprescindibles, como son los que se indican a continuación:

- Determinar cuál es el elemento esencial que une o cimenta al grupo.
- Identificar el objetivo concreto, específico de la CoP.
- Visualizar el producto final a conseguir.
- Explicitar el valor que aporta a la organización y a las personas participantes en términos de mejora de procesos/ahorro de costes/ mejora servicios, etcétera.
- Reconocer su alineamiento con los objetivos explícitos de la organización
- Distinguir los destinatarios del trabajo, a quién va dirigido
- Sopesar los posibles aliados o sponsors de cara a recibir apoyos en relación a los resultados del trabajo
- Realizar una posible anticipación respecto al grado de validación de los superiores jerárquicos sobre el objetivo del trabajo y acerca de las posibles "trabas" al mismo.

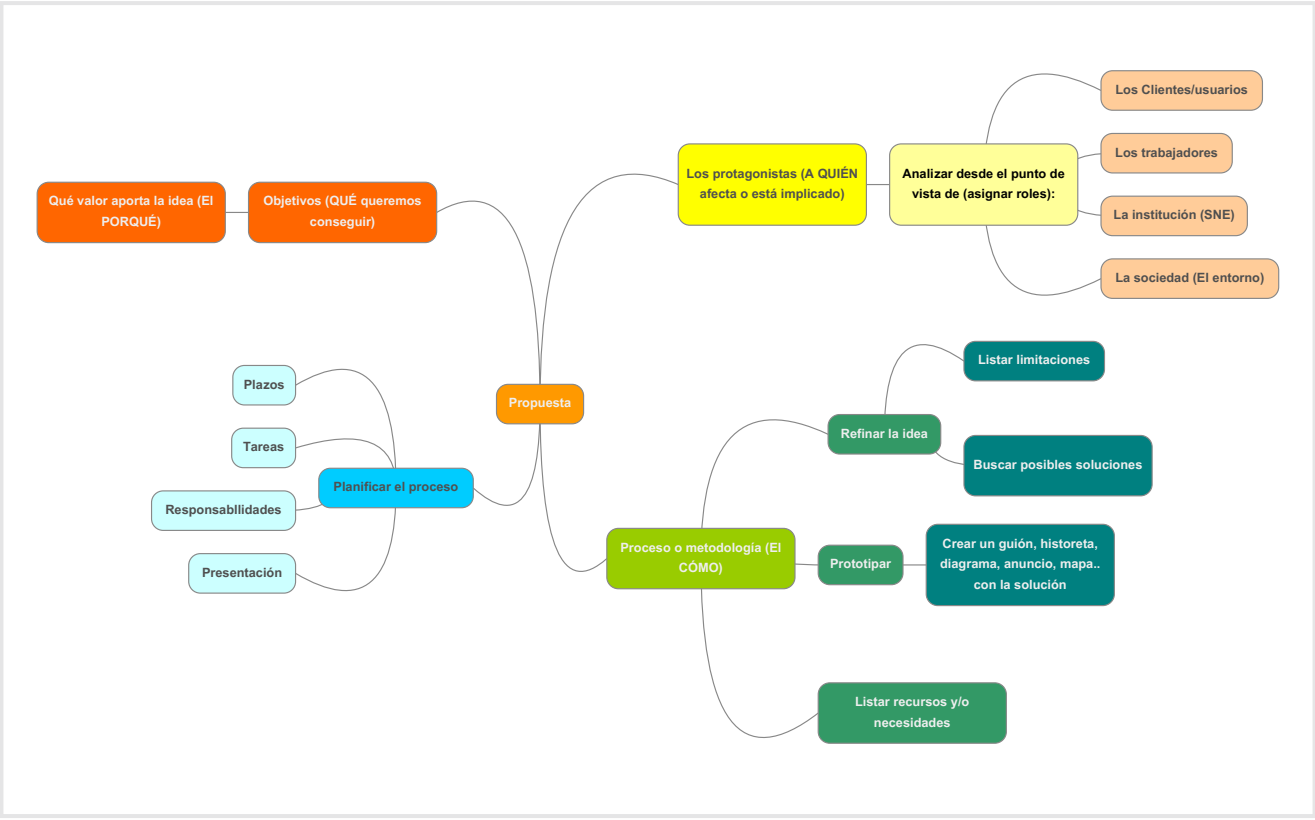
Por lo que se refiere a aspectos metodológicos, se recomienda

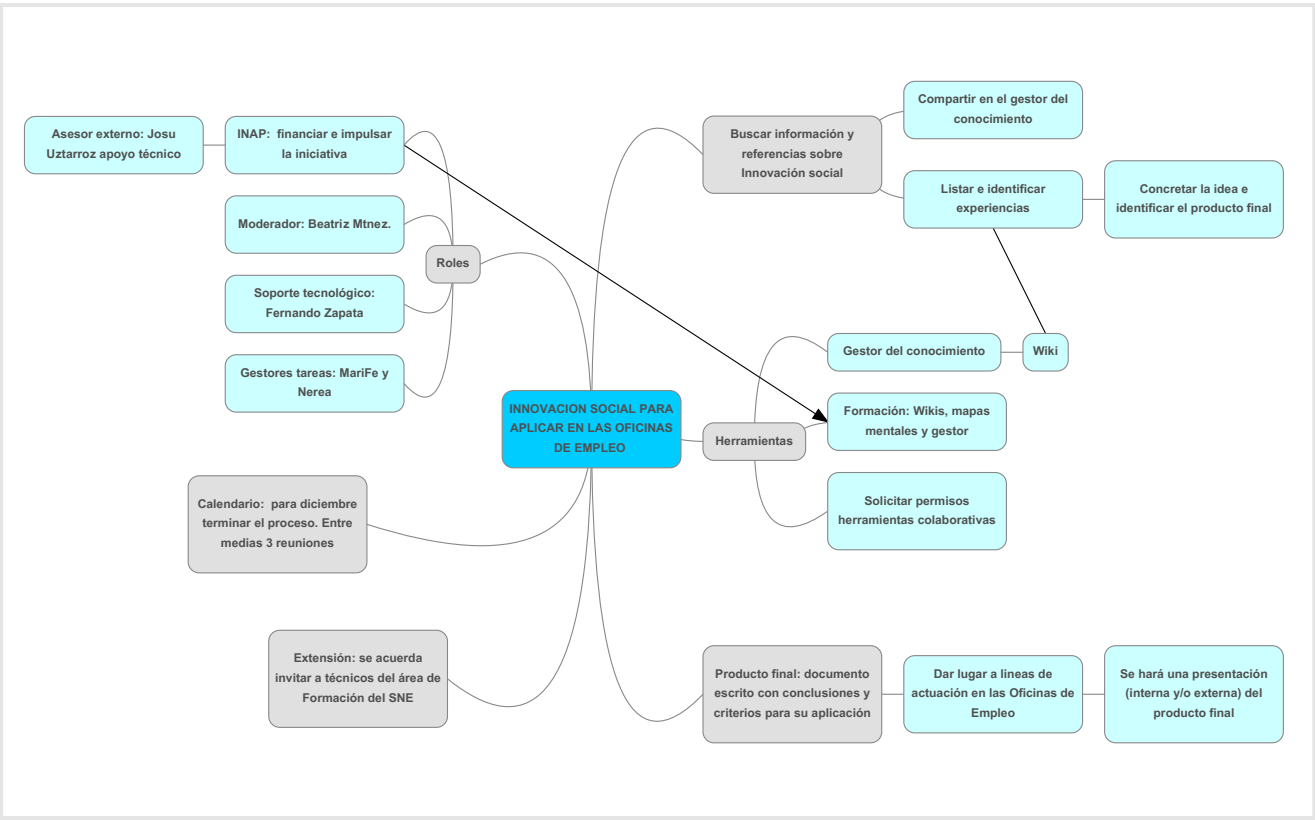
· Elegir un dinamizador con ganas y a ser posible, con "ascendiente" sobre el grupo.
· Determinar los plazos y los hitos principales desde el principio, plasmándolo en algún soporte que sea visible para todos, (hoja Excel, por ejemplo)
· Delimitar el reparto de tareas y los roles de cada miembro.
· Se deben respetar los ritmos y procesos específicos de cada grupo, pero tratando de evitar que este se convierta en un espacio de "terapia grupal".

De remate, nos hacemos eco, de manera difusa, de unas recomendaciones recogidas en la documentación final de la CoP, dirigidas al SNE para que se mejoren sus mecanismos de comunicación, coordinación e información; se revisen las herramientas de intercambio de información (por ejemplo, el gestor del conocimiento) para incrementar su uso asiduo; se pongan en común, en las reuniones mensuales, más contenidos y procedimientos de trabajo; se elabore un plan de formación específico y diverso; y se valore la puesta en marcha de una nueva CoP con el objetivo de desarrollar alguna de las materias identificadas (innovación para el empleo, bolsas específicas, problemáticas de los "ninis", etcétera.).

"Se aprecia como un elemento fundamental la cohesión previa del grupo y la motivación intrínseca del mismo hacia algún objetivo determinado como motor para la constitución y desarrollo de una CoP"

MAPAS MENTALES





el #inap

es

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), pese a no ostentar la consideración de Organismo Autónomo, no deja de ser una unidad de carácter transversal para toda la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y, en muchos casos, para todas las Administraciones Públicas de Navarra.

Su eje central es el aprendizaje de las personas de una organización tan compleja por su arraigo, por su historia, por sus competencias, por su poder vertebrador, como la Administración de la Comunidad Foral de Navarra. Su misión última es dotar a los empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que puedan contar con las mejores herramientas personales y habilidades profesionales o técnicas a fin de prestar el más óptimo servicio a la ciudadanía a la que nos debemos, foco último de nuestras actuaciones.

Su misión se concreta a través de la prestación de servicios que permitan identificar y desarrollar las herramientas y habilidades de los empleados y empleadas de la administración. Así, la visión que perseguiría es el que los recursos humanos accedan a los distintos puestos de trabajo, y se desarrollen en el mismo, alcanzando su pleno potencial a la vez que su bienestar. De esta forma, se pretende añadir valor a los servicios prestados al verdadero y último destinatario, el ciudadano.

En definitiva, el Instituto persigue generar valor a través de la gestión del talento de las personas. Hoy en día, más que nunca, el cambio es una constante, por lo que el INAP pretende desarrollar la capacidad para adaptarse que exige el presente y se pronostica en el futuro, en aras a una Administración Pública más fuerte que no puede quedarse rezagada.

Por ello, la andadura del INAP, pasaría por unas actuaciones que fueran de aplicación a todas las áreas para lo que se deben establecer, más que nunca, las sinergias colaborativas precisas. Por ello, para cumplir con sus objetivos, el INAP trabaja para contar con el mayor número de alianzas y colaboraciones posibles, tanto de universidades como de colegios profesionales u otras organizaciones sociales.

eu

Gaur egun, Nafarroako Administrazio Publikoaren Institutua (NAPI) erakunde autonomoa ez bada ere, Nafarroako Foru Erkidegoko Administrazio guztiaren zerbitzurako zehar-lerroko unitate bat da, baita Nafarroako administrazio guztiena ere.

Bere jardunaren ardatza da Nafarroako erakunde publikoetako pertsonen ikaskuntza, eta hau oso lan konplexua dena ohartzen bagara Nafarroako administrazioak oso erakunde errotuak, bereziak, nortasun handikoak direla eta gainera, ahalmen desberdin duazkatela. NAPIren misioa da langile publikoeei prestakuntza ematea herritarrei zerbitzurik onena eman diezaieten. Hala, prestakuntza honen bidez, langileek beren jardueraz gehiago jakinen dute, hobeki aritu dira eta baliabiderik eraginkorrenak erabiliko dituzte herritarrak artatzeko garaian.

Misio hau betetzeko, NAPIk erakundeei bere zerbitzuak eskaintzen dizkie, administrazioetako langileek behar dituzten baliabide eta lanabesak ezagutu ditzaten eta lanerako gaitasunak lortu ditzaten. Horrela, gure helburua da, behin prestakuntza jasota, langile publikoak lanpostuetara heltzen direnan, jarduna emankorra izan dezaten, beren gaitasunak garatzeko eta ongizatea lortzeko. Era honetan, administrazioetako zerbitzuek gainbalioa irabaziko dute eta horrekin batera, hobetuko da herritarren gogobetetzea, izan ere, hauexek baitira administrazio publikoen benetako nagusiak.

Beraz, institutuaren helburua da pertsonen ahalmenen kudeaketatik gainbalioa sortzea. Gaur egun, inoiz baino gehiago, gizartean aldaketa behar-beharrezkoa da; horregatik, NAPI saiatzen da administrazioetan egoera berrira egokitzeko gaitasuna sortzen, etorkizua hobetzeko. Bestela, administrazio publikoa atzean geratuko da indarge eta zaharkituta.

Hau guzti hau lortzeko, NAPIren jarduna bideratu beharko litzateke lankidetzako sinergiak lortzera, zerbitzuetan parte hartzen duten eragile guztien jardunbidea aldarazteko. Hau de la eta, NAPIk harreman sendoak ditu, baita berriak lortzen saiatzen ere, inguruko eragileekin: unibertsitateak, lanbide kolegioak, eta bestelako erakunde sozialak.

creative commons

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons. Los contenidos pueden ser utilizados de acuerdo a los términos de la licencia "Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.5 España License de Creative Commons".

www.inapnavarra.es

código QR