



EAPC blog

Què és allò substantiu de Nuevos Modelos de Formación para Empleados Públicos. Guía para la Transformación? – Jesús Martínez

🕒 30 de juny de 2016



En un post és impossible resumir **un llibre de gairebé 300 pàgines**. Amb la qual cosa, no serà la meva intenció fer-ho. El que sí faré, en canvi, serà destacar alguns aspectes essencials de l'obra, que ajudaran (i potser convidaran) a una lectura més pausada. Els he dividit en cinc grans apartats.

1- La crisi (acceptada) del model de formació tradicional empeny a buscar alternatives.

Durant un temps va funcionar bé el model *transmissiu* de coneixement basat en l'expert / emissor i l'aprenent / receptor. Però, com ha passat en altres àmbits de la societat, alternatives tan simples en societats tan complexes i obertes com les actuals, ja no aporten valor. En tot cas, poden ajudar en contextos determinats (per als novells o en algun tipus de formació estratègica), però, i -en això ja hi ha un ampli consens-, no és la solució a l'aprenentatge permanent i actualització dels empleats públics.

Amb la qual cosa (i amb l'esperó de la reducció de recursos després de la crisi i la necessitat de fer (més) o el mateix amb menys), s'han vingut explorant, des de fa anys, noves fórmules i models.

Però, això que és bo, ha produït efectes secundaris no previstos. Un d'ells, intueixo, en aquesta recerca desafortunada (de vegades) per sortir a la foto dels innovadors, ha estat **crear confusió i molt soroll**. En massa ocasions no hem sabut gestionar bé la convivència entre models i hem apostat per la novetat i no per la solvència. En alguns casos, al no haver contextualitzat bé l'espai en el qual se situava la nova experiència, ha fracassat estrepitosament. I, en altres casos, en els quals era necessari mantenir models tradicionals, l'aposta innovadora no ha funcionat. I reconeguem-ho, no tota la culpa la té la jerarquia, ni la cultura organitzacional: alguna cosa no haurem fet bé els programadors.

Què hem après de tot això? Que en la combinació i en la flexibilitat, amb criteri, hi ha la millor alternativa. Es tracta, per tant, de comprendre el que aporten de bo cada un dels models existents i *aplicar-lo* en cada context formatiu. I és aquí on es justifica la perícia i el bon fer de gestors, tècnics de formació i programadors. (En una part extensa del llibre s'analitzen els pros i contres de cadascuna dels models preponderants: el tradicional, el de competències i el *social i situat* i es donen pautes per a l'aplicació)

2- Aprenem de múltiples formes.

El model tradicional pretén que l'aprenentatge passava per *omplir* un recipient buit. L'expert té el coneixement i el *traspasa* a l'aprenent. Malgrat que la gran majoria d'experts en formació sabien que això no funcionava així, i tots ens declaràvem constructivistes i / o socioconstructivistes, fèiem poc per canviar les pràctiques a les aules. El model, al final, s'imposava als bons propòsits de docents i ensenyants. L'espai físic aula i la cultura organitzacional, acabaven matant qualsevol canvi. Amb la qual cosa, la innovació era residual.

Ha estat aquest factor anterior el que ens ha posat en alerta i ens ha servit per constatar que, malgrat tot, cada vegada més hi ha un gran percentatge d'usuaris que aprenen i se serveixen dels continguts oberts que troben a Internet. I que el coneixement dels altres, i la facilitat per arribar-hi i establir connexions productives, canvia radicalment el panorama de la formació i l'aprenentatge. Torna a establir-se, amb això, que **la premissa principal per a l'aprenentatge és experimentar i fer**, reflexionant posteriorment sobre això, i implicant-s'hi activament en projectes. Si això es culmina amb diàleg (i controvèrsia) en què s'aportin punts de vista diferents, tenim una equació guanyadora: l'aprenentatge col·laboratiu i experiencial. I aquesta fórmula -cal dir-ho ben clar-, és imbatible.

3- La tecnologia com el gran factor desequilibrador.

Però, sobretot, hi ha hagut un factor desequilibrador que ha vingut a accelerar tot el procés de transformació. A la base de tot ha estat i està (i estarà) la tecnologia. Aquesta ens apropa ara de forma molt directa i sense intermediaris, tot el coneixement disponible que es necessita. I aquest factor, al seu torn, ha estat el responsable de l'efecte *empoderament* que es produeixen en les persones. Se senten capaços i conscients per enfrontar-se a qualsevol problema de coneixement. De vegades sols i , molt millor, amb els altres. I, aquest, és el recurs / valor afegit amb el qual les organitzacions poden ara millorar i ser més eficients. Tot això implica, lògicament, que les polítiques de recursos humans i la concepció que tenim de la gestió de la formació canviïn radicalment. No és necessari tant proveir formació, sinó més aviat facilitar ecosistemes en els quals això passi.

(Aquests apartats també són desenvolupats específicament en el llibre).

4- L'agenda de transformació (els deures pendents).

Vist tot l'anterior, la proposta del llibre es concreta en modular i intervenir en els elements nuclears que conformen la formació i l'aprenentatge. Hem identificat els següents que aquí recullim en titulars:

- Es tracta d'avaluar de forma exhaustiva el nivell de *aprendeduria* en el qual es troben per actuar en conseqüència.
- **Metodologies pedagògiques.** Segons el tipus d'usuari correspondria treballar amb unes metodologies o unes altres. I aquí rau l'art de saber escollir-i combinar-les. Totes serveixen si estan ben contextualitzades.
- S'ha d'establir un ampli ventall d'aquest tipus de professionals. En alguns casos podran ser els clàssics experts, però en altres caldrà buscar-se perfils més del tipus dinamitzador, moderador, etc.
- És un aspecte essencial en qualsevol ambient d'aprenentatge, sigui aquest de tipus personal o de tipus corporatiu. S'ha de dotar, a aquests escenaris, d'un pack mínim d'eines que ho facin eficient.
- **Innovació en la gestió.** Generalment els aplicatius de gestió de cursos s'han quedat obsolets. Aspectes derivats de les analítiques d'aprenentatge o del Business Intelligence, (ara Big Data i Intel·ligència Artificial) s'estan mostrant molt útils per millorar les programacions. L'hora de la intuïció, quan gestionem dades, s'ha acabat. Haurem aprofitar, si volem millorar la qualitat de les programacions, totes aquestes dades acumulats dels nostres usuaris en els diferents aplicatius (i no només els de formació) , que ara tenen un ús molt limitat a la pura gestió.
- **Nous rols per als centres de formació.** Hem parlat ja dels formadors, però també correspon fer un plantejament més ambiciós per als centres de formació. Per exemple: passar de proveir productes a proveir serveis tal i com ja han fet amb èxit altres organitzacions i altres sectors productius.

5- Detectar i gestionar les barreres.

La més important, sens dubte, és la barrera cultural. Tots hem sentit expressions d'aquest tipus:

- *Si no és en aula no és formació...*
- *Aprenentatge informal intencional? Això és un contrasentit ...*
- *No es pot formalitzar allò que és informal ...*
- *Molta gent reunida... pèrdua de temps ...*

Que sapiguem defensar aquestes noves propostes, i que tant els directius com les persones implicades (en els quals les velles rutines estan tan interioritzades), és un assumpte d'importància.

També, a aquest aspecte es dedica el capítol final del llibre.

Jesús Martínez Marín

Responsable de Formació Directiva i Nous Programes
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)
Departament de Justícia

Nota: el llibre es presentarà el dia 5 de juliol a les 16 i comptarà amb la presència de Xavier Hernández, Silvia Alonso, Javier Martínez Aldanondo, i de Jordi López Camps. [Programa e inscripció aquí.](#)

📖 CEJFE, DEPARTAMENT DE JUSTÍCIA, FORMACIÓ, JESÚS MARTÍNEZ