
TÍTULO DE LA PONENCIA:

**PROYECTO TUTOR-2000 DE FORMACION DE FORMADORES:
COMBINANDO LA FORMACIÓN PRESENCIAL CON LA FORMACIÓN A DISTANCIA**

ÁREA TEMÁTICA:

VIII – La formación a distancia y el teleaprendizaje en el sector empresarial

AUTORES:

JULIO PITLIK

Hakarmel, 36 - P.O.B. 916
44.109. KFAR SABA (Israel)
pitlik_n@inter.net.il

PATXI VERA

C/ Ansoleaga, 31 – 2º Dcha.
31.001. PAMPLONA (España)
pvera@formaciondeformadores.com

RESUMEN:

El proyecto Tutor-2000 fue diseñado de acuerdo con una concepción moderna y novedosa de la formación de formadores basándose en las premisas de “aprender a aprender” y “formarse para formar” y buscando una combinación equilibrada y eficaz entre la formación presencial y la formación a distancia, que constituye una tercera vía alternativa para la Formación.

En el proyecto, cofinanciado por el FSE y el Gobierno de Navarra, participaron 37 alumnos de cuatro entidades: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL), Institutos Técnicos y de Gestión Agrícola y Ganadero (ITGA - ITGG), Caja Rural de Navarra y Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN), fue dirigido por Julio Pitlik (del Grupo Knowhow - Israel), coordinado por Patxi Vera (UCAN) y se desarrolló durante 18 meses finalizando en septiembre del año 2000.

El objetivo central del proyecto fue el de capacitar a los alumnos (profesionales en distintos temas pero sin especialización docente) en la formación participativa transformándolos en buenos formadores y en condiciones de elaborar sus propios planes de clase y módulos formativos con técnicas formativas avanzadas.

Los resultados obtenidos han sorprendido incluso a los más optimistas. Los alumnos han alcanzado niveles excelentes de realización (todas las prácticas han sido grabadas en video y la evolución ha sido asombrosa).

En la presente ponencia se presentan las particularidades del proyecto que podrán servir de base útil a aquellos interesados en llevar a cabo una experiencia similar.

El Proyecto **TUTOR-2000**, de formación de formadores, ha constatado que la combinación de la formación presencial con la formación virtual a distancia a través de Internet es la simbiosis perfecta para un aprendizaje eficaz y eficiente.

Con la utilización de las dos fórmulas de manera combinada se ha conseguido potenciar los aspectos positivos de ambas y neutralizar los negativos, alcanzando una sinergia que ha potenciado los logros que hubiese podido aportar la simple suma de las dos.

Así pues, una de las aportaciones más importantes del proyecto es la confirmación de que la combinación de estas dos líneas constituye una **tercera vía** que aporta como novedad y como valor añadido una actuación sistémica y sinérgica, que deberá tenerse muy en cuenta en el futuro.

No obstante, ésta no es la única aportación del Proyecto **TUTOR-2000** ni el único aspecto novedoso, ya que desde su concepción estuvo inspirado en la aplicación práctica del nuevo paradigma formativo, en las nuevas teorías del aprendizaje, en las nuevas técnicas alternativas pedagógicas y participativas y, finalmente, en una interrelación e internacionalización de culturas.

El nuevo paradigma formativo

El lema que auspició el proyecto fue la de **“formarse para formar”**, dentro de la filosofía de las organizaciones inteligentes que, según *Peter Senge*, son aquellas capaces de **“aprender a aprender”**, un cambio de actitud que supone la predisposición permanente al aprendizaje, a la constante actualización de conocimientos como método de trabajo y a la apertura de mente ávida de mejorar tanto en la faceta personal como en la profesional.

La idea que dio sustrato a todo este planteamiento era la aplicación del nuevo paradigma formativo **“aprender haciendo”** (“learning by doing”) frente al ya obsoleto “enseñar diciendo” (“teaching by telling”).

De acuerdo con este paradigma, el centro de la actividad formativa ya no es el profesor que dicta sus clases magistrales, sino el alumno, el cual se convierte en el auténtico protagonista del proceso formativo, haciéndose responsable de su propio aprendizaje.

El objetivo del proyecto

El objetivo central del proyecto no era sencillo: capacitar a 37 alumnos, pertenecientes a cuatro organizaciones distintas, en la formación participativa y dinámica, transformándolos en buenos formadores y en condiciones de elaborar sus propios planes de clase y módulos formativos con técnicas formativas avanzadas.

Todos ellos eran profesionales especializados en distintos temas y áreas de conocimiento que, en el desarrollo de su labor, debían participar con mayor o menor frecuencia como formadores ocasionales, si bien ninguno de ellos contaba con una preparación pedagógica o docente.

En este sentido, el objetivo suponía capacitar a estos alumnos también como formadores intentando aplicar la idea del formador “ideal”, que es aquel que presenta un equilibrio entre el conocimiento del tema (el contenido) y el dominio de la técnica formativa (la forma), para lo cual era necesario completar su preparación con la mejora de sus destrezas formativas.

El punto de partida

El punto de arranque del **Proyecto TUTOR-2000** se encuentra en el “Convenio de Colaboración en Materia Formativa” firmado por las cuatro entidades participantes: Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL), Institutos Técnicos y de Gestión Agrícola y Ganadero (ITGA - ITGG), Caja Rural de Navarra y Unión de Cooperativas Agrarias de Navarra (UCAN).

Las cuatro organizaciones coincidieron en su detección de necesidades formativas en que una de las más imperiosas y urgentes era precisamente la de capacitar a sus técnicos como formadores.

A partir de ese punto, se acordó contar con el Equipo Docente que pudiese permitir alcanzar el cumplimiento de los objetivos marcados con las suficientes garantías de éxito.

El Equipo Docente

La selección recayó en el Equipo Docente de “**Know-How**”, de Israel, por el hecho de ofrecer un perfil que aglutinaba todas las necesidades requeridas para el proyecto.

Entre los activos del Equipo “**Know-How**” se encontraba el hecho de ser uno de los grupos especialistas con mayor experiencia práctica internacional en la Formación de Formadores; contando con una importante y constatada trayectoria de creación y aplicación de técnicas formativas alternativas innovadoras; una especial capacidad de comunicación y de amenidad en sus actividades y talleres formativos; una permanente actualización con todas las teorías y herramientas que surgen en el ámbito internacional; y, por supuesto, ser uno de los mayores y más convencidos difusores del nuevo paradigma formativo de “aprender haciendo” y de la filosofía de “aprender a aprender”.

Bajo la dirección de **Julio Pitlik** (Director Académico del proyecto), se constituyó una **Comisión Orientadora**, coordinada por **Patxi Vera** (Director-Gerente de UCAN), formada por cuatro representantes, uno por cada entidad participante, cuyo objetivo era el de colaborar y marcar pautas en la planificación del proyecto, así como supervisar y hacer un seguimiento de la ejecución del mismo.

Los alumnos

Aunque ya se ha señalado el perfil de los 37 alumnos, cabe señalar que cada una de las entidades se responsabilizó de la tarea de selección de sus propios alumnos participantes en función de sus necesidades.

En este punto, hay que destacar especialmente el hecho de que la participación de todos ellos fue totalmente voluntaria, ya que ninguna de las entidades cayó en el error de concebir la formación como un premio ni como un castigo, demostrando en la práctica su convencimiento en la idea de las organizaciones inteligentes capaces de “aprender a aprender”.

Desde la perspectiva que permite ver los resultados del proyecto una vez finalizado, estamos en condiciones de afirmar que los alumnos han alcanzado niveles excelentes de realización y de consecución de los objetivos marcados. Pero aún hay más, la eficacia puede medirse claramente si se menciona el hecho de que el nivel de abandono a lo largo de los 18 meses fue igual a 0.

En estos momentos, los alumnos –ya formadores- están en condiciones de planificar, crear y ejecutar sus propios módulos formativos a un nivel realmente profesional y, para ello, sería suficiente con recurrir a la observación de las grabaciones en vídeo que fueron efectuadas al inicio, durante y al final del proceso formativo, en las que se puede percibir el progreso y la evolución de su aprendizaje y los resultados finales alcanzados.

Apoyo del Fondo Social Europeo (FSE) y del Gobierno de Navarra

A partir de la primera reunión del Director del Proyecto y la Comisión Orientadora, se comenzó a trabajar en dos frentes: por un lado, la planificación y redacción del programa y, por otro, la búsqueda de cofinanciación.

El alcance y la seriedad del proyecto **TUTOR-2000** merecieron el reconocimiento y el respaldo del **Fondo Social Europeo (FSE)** y del **Gobierno de Navarra**, a través del **Departamento de Agricultura, Ganadería y Alimentación**, durante los dos ejercicios económicos en que transcurrió el proceso.

Sin el apoyo de ambas instituciones el alcance de este proyecto hubiese resultado sin duda más limitado tanto en medios como en logros obtenidos o bien hubiese supuesto un esfuerzo más importante a las entidades participantes.

En todo caso, este importante apoyo dice mucho en favor de ambas partes, tanto de las instituciones que ampararon el proyecto, por su visión de respaldar una iniciativa eficaz y de futuro, como del proyecto en sí, por demostrar una calidad por la que valía la pena apostar desde las administraciones públicas.

Combinación de formación presencial y a distancia

La apuesta del proyecto por la tercera vía de combinar la formación presencial con la formación a distancia a través de Internet fue, como ya se ha mencionado, uno de los puntos más acertados en la concepción y confección del programa.

La complementariedad de ambas fórmulas estaba patente desde un inicio, máxime teniendo en cuenta que los agentes activos del proceso, equipo docente y alumnos, procedían de diversos países (Israel y España) e incluso los de un mismo país pertenecían a cuatro entidades diferentes, todas ellas a su vez con implantación en toda la geografía de la Comunidad Foral de Navarra.

Las ventajas aportadas por la fórmula de la tercera vía son demostrables y han sido muchas como para enumerarlas todas en el escaso espacio de un epígrafe, pero sí cabe mencionar las más evidentes.

La formación a distancia a través de Internet permitió, por ejemplo:

- salvar la barrera de la distancia física de miles de kilómetros
- salvar la barrera del tiempo, gracias a la comunicación asíncrona
- ahorro de costes de desplazamientos, alojamiento y manutención, etc.

La formación presencial garantizó, entre otras cosas:

- el aprendizaje de técnicas formativas alternativas y participativas en vivo
- las prácticas de los alumnos en escenarios reales
- el contacto humano tanto con los tutores como con los compañeros

Formación amena, relevante, rápida y participativa

Uno de los aspectos fundamentales del **TUTOR-2000** era que la formación cumpliera con las características de ser amena, relevante, rápida y participativa, como corresponde al nuevo paradigma del “aprender haciendo”.

El Equipo Docente estaba especialmente facultado para ello y, de hecho, esa fue precisamente una de las razones fundamentales a la hora de su elección.

La amenidad –el color, la magia, el humor, etc. – incentiva el que el alumno aprenda en forma más atractiva y que, en consecuencia, retenga más fácilmente lo aprendido. (No parece necesario hacer referencia en este punto a todas las teorías y demostraciones psicológicas que sustentan este hecho).

En cuanto a la relevancia de los contenidos, se da por supuesto que la formación debía estar centrada en la consecución del objetivo (capacitar como formadores a los alumnos) y, por lo tanto, facilitar ese aprendizaje mediante el acceso a materiales, medios, herramientas y conocimientos que garantizaran su logro. Pero, además, era necesario hacerlo también en la forma, es decir, de manera coherente tanto con el nuevo paradigma como con la filosofía de “aprender a aprender”.

Dentro de la característica de “rápida”, no se trata de que haya sido un proyecto breve en el plazo de ejecución (puesto que ya hemos mencionado que duró 18 meses), sino que el tiempo de dedicación efectivo no fuese excesivo (en la suma de horas totales). Y esto por dos razones limitativas a la inversión: en primer lugar, presupuestaria, y en segundo lugar por la propia disponibilidad de tiempo de los alumnos (no podemos olvidar que se trataba de profesionales en ejercicio de su trabajo en sus respectivas entidades). Pero aún hemos de volver sobre este aspecto, porque el tiempo de duración del proyecto y los tiempos marcados adquirieron también su propia importancia como se verá más adelante.

Respecto a que la formación debía ser participativa, no será necesario extenderse, ya que ésta es una de las características básicas que debe contener un proceso formativo que se incardine en el nuevo paradigma del “learning by doing” y de la filosofía de las organizaciones inteligentes.

10 Técnicas Formativas Alternativas

Entre los contenidos relevantes para la formación de formadores que se vieron en el proyecto, hay que destacar en especial el aprendizaje de 10 Técnicas Formativas Alternativas: Ejercicio Puntual, Trabajo en Grupos, Cuestionario, Ejercicio Dirigido, Debate, Vídeo Comercial, Caso de Estudio, Incidente, Juego de Roles y Grabación con Vídeo.

El “Cuaderno de Bitácora”

Para **TUTOR-2000** también se crearon herramientas nuevas “ad hoc” como es el caso del “Cuaderno de Bitácora”, cuyo objetivo fue el de servir de instrumento de aprendizaje introspectivo para el alumno.

Antes de dictar una clase o una conferencia el alumno debía apuntar en forma libre todos los pensamientos y las sensaciones que le provocaba la actividad que iba a realizar (decisiones, dudas, temores, problemas y soluciones, inconvenientes previstos, etc., etc.), como si se tratase de un diario personal.

Al finalizarla, se registraban en el cuaderno todas las conclusiones, apuntando además tres decisiones concretas para aplicar en la próxima actividad. Así, en el siguiente registro el alumno podía verificar en qué medida y con qué nivel de éxito había aplicado las decisiones tomadas anteriormente.

El cuaderno incluyó siempre un "Gráfico de Satisfacción" por actividad con un máximo de dos páginas.

Tiempo para asimilar y poner en práctica

Concretando más en el aspecto del “tiempo” del proyecto, vale la pena detenerse en la diferenciación ya mencionada entre tiempo de duración desde su inicio hasta su conclusión y tiempo de inversión real de horas docentes.

TUTOR-2000 ha logrado una gran eficacia y eficiencia por su planificación del tiempo. Los alumnos dedicaron al mismo un total de 14 jornadas presenciales (siete encuentros de dos días) y 5 encuentros virtuales on-line (chat) a lo largo de los 18 meses del proceso formativo. La pregunta podría ser obvia: ¿no se podría haber logrado el mismo objetivo concentrando la formación en un período menor?.

La respuesta, estuvo clara tanto para el Equipo Docente como para la Comisión Orientadora desde el principio y quedó confirmada en la práctica. Precisamente uno de los aspectos más importantes en la consecución del éxito en el objetivo final ha sido la planificación temporal del proyecto.

El hecho de establecer períodos de dos meses de promedio entre cada encuentro presencial es lo que permitió precisamente que los alumnos pusieran en práctica durante esos intervalos lo aprendido en el encuentro inmediatamente anterior y, de esta forma, **aprendieron haciendo**.

Esa práctica en la realidad cotidiana fue la que les generó tanto la motivación por comprobar lo aprendido como las dudas y problemas reales que se encontraban sobre el terreno y que posteriormente convirtieron en consultas con el Equipo Docente a través de las herramientas que Internet ponía a su alcance.

Recursos gratuitos de Internet

Uno de los retos de **TUTOR-2000**, en lo relativo a Internet, fue comprobar hasta qué punto podía llevarse a cabo el objetivo de la formación a distancia utilizando exclusivamente los recursos gratuitos de la red. Y esta hipótesis también fue corroborada.

Para la página web se utilizó el servicio gratuito de hospedaje de Geocities; para el correo electrónico, la cuenta de Hotmail; y, finalmente, para la implementación del chat, se optó por el servicio también gratuito de GroupBoard que, además de la posibilidad de la escritura, aportó también la utilidad de una pizarra compartida en tiempo real que permite incluso colocar imágenes prediseñadas.

Es decir, todo un conjunto de servicios gratuitos disponibles en Internet para cualquier usuario se convirtió en este proyecto en herramienta eficaz para conseguir un objetivo tan ambicioso como exitoso.

Y todavía puede añadirse un ítem más en este aspecto, como es el hecho de que el webmaster que confeccionó la página y coordinó todo el aspecto técnico, Patxi Vera, había aprendido a hacerlo previamente mediante cursos gratuitos ofrecidos también a distancia a través de la red.

Apoyo permanente a través de Internet

Fue precisamente en esos intervalos de dos meses cuando mejor se demostró la eficacia de la combinación con la formación a distancia utilizando las NTIC.

Los alumnos contaron con un apoyo permanente del Equipo Docente durante esos períodos a través de Internet, tanto desde la página web como a través del correo electrónico.

En la web, periódicamente se colocaron nuevos materiales formativos complementarios (artículos, transparencias, planillas, etc.); se realizaron cuestionarios de evaluación (que servían tanto como auto-evaluación para los propios alumnos como para la evaluación tutorial de la evolución del curso); se propusieron retos para resolver con premios que se entregaban en el siguiente encuentro presencial; se colocaron materiales generados por los propios alumnos... En definitiva, fue un campus vivo y con un altísimo nivel de interacción.

El correo electrónico, por su parte, permitió el contacto permanente con el tutor y entre los propios alumnos, la aclaración de consultas, la resolución de problemas, la coordinación de trabajos, etc. Y todo ello en cuestión de minutos.

La sinergia de la tercera vía

Pero esta simbiosis entre la formación a distancia y la presencial, si está bien planificada y orientada, además de potenciar los puntos fuertes y corregir los efectos negativos de cada una de ellas, debe también producir una sinergia entre ambas que ofrezca un valor añadido al resultado final. Y así se planteó en el Proyecto **TUTOR-2000**.

Como resultado de la aplicación de ambas fórmulas, se alcanzaron otros objetivos paralelos que para el Equipo Docente y la Comisión Orientadora estaban claros desde un inicio, pero que había de poder demostrarlos en la práctica.

Entre los más importantes, cabe destacar cinco de ellos: la formación paralela en la utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC); la consolidación de un equipo de formadores completamente integrado; la creación por los alumnos de módulos formativos propios para su utilización directa en su trabajo real; un importante efecto multiplicador dentro de las entidades; y el planteamiento de nuevos retos comunes con nuevos proyectos de futuro.

Aprendizaje de las herramientas de Internet

Para llevar a cabo la parte de la formación a distancia a través de Internet, resultaba evidentemente imprescindible que todos los alumnos tuviesen acceso a Internet y conociesen las herramientas de las NTIC, lo cual no se daba en la mayor parte de los casos.

Así pues, el primer compromiso de las entidades participantes fue el de facilitar a cada alumno el equipamiento y las conexiones necesarias para ello.

El segundo paso era la formación de los alumnos en dichas técnicas. Y en este punto se adoptó una decisión estratégica importante: el proyecto no incluiría una parte formativa específica y previa en esta materia, sino que se dejaría a la iniciativa de los propios alumnos el aprendizaje de las herramientas de Internet, eso sí, dándoles las posibilidades de hacerlo, pero poniendo a prueba en la práctica el axioma de “aprender a aprender”.

El incentivo para los alumnos estaba en que para poder llegar a los contenidos colocados en Internet y poder participar en los encuentros virtuales, debían aprender y utilizar las NTIC. El resultado no pudo ser más exitoso: TODOS los alumnos lo lograron y no percibieron ningún miedo escénico a ese medio.

El Proyecto **TUTOR-2000**, además de contar con otro resultado sinérgico positivo, constataba así otra importante conclusión: si se pone el acento en el objetivo final, los pasos para llegar a él se ven como simples medios y no como centro de atención, lo que ayuda a superarlos sin ver en ellos un problema.

Podemos poner un sencillo ejemplo ilustrativo. Si el objetivo es saltar una valla, concentraremos en ella todas nuestras inseguridades respecto a si seremos o no capaces de saltarla. Por el contrario, si el objetivo es obtener una recompensa situada al otro lado de esa misma valla, toda la atención se concentrará en lograr alcanzar la recompensa y el hecho de superar la valla se planteará simplemente como un paso más que generará menos temor debido a la motivación.

Equipo consolidado de colegas

El segundo resultado sinérgico de los mencionados consistió en que al final del proyecto, el grupo de alumnos de las cuatro entidades se ha consolidado como un grupo de formadores totalmente integrado, con un nivel de destrezas formativas y de aprendizaje avanzadas y con una capacidad de feedback excelente y muy eficiente.

Es decir, en términos profesionales, el Proyecto **TUTOR-2000** ha creado una “comunidad de formadores”, no sólo muy competentes a nivel individual, sino también con una alta voluntad y capacidad de colaboración entre ellos, que les motiva y les ayuda a apoyarse y complementarse mutuamente.

Este aspecto es fundamental de cara al futuro, en la medida en que entre ellos puede darse un añadido sinérgico más, consistente en la creación de equipos complementarios que enriquezcan y mejoren las actividades formativas que vayan a llevar a cabo, máxime teniendo en cuenta también el enriquecimiento que representa el intercambio de experiencias y conocimientos entre las diferentes culturas organizativas existentes en cada una de las cuatro entidades.

Efecto multiplicador

Un tercer logro de sinergia obtenido ha sido el efecto multiplicador que este proceso formativo ha tenido dentro de cada una de las organizaciones participantes.

Es decir, cada formador capacitado por el proyecto se ha convertido a su vez en un potencial formador de referencia para sus otros colegas profesionales de su entidad que también precisan mejorar sus destrezas formativas para el desarrollo de su labor.

A estos efectos, todos los alumnos están en condiciones de ser tutores de sus propios compañeros de trabajo que no han pasado por la experiencia del **TUTOR-2000**, pero que también ocasionalmente tengan que desarrollar actividades formativas.

De esta forma, se puede comprobar que el efecto del proyecto no se ha quedado exclusivamente en las personas participantes, sino que ha repercutido positivamente en todas y cada una de las entidades, produciendo ese efecto sinérgico multiplicador al que hacíamos referencia.

Nuevo proyecto de futuro (hacia el TUTOR-2002)

Finalmente, cabe señalar otro resultado que demuestra también la sinergia alcanzada, como es el hecho de que las cuatro entidades se encuentran ya en este momento elaborando un nuevo proyecto conjunto de futuro, que se pretende pueda cristalizar como **TUTOR-2002**.

En este caso, el objetivo va a ser el de capacitar a esos mismos formadores como formadores a distancia a través de Internet, con el fin de que en un futuro a corto / medio plazo estén en condiciones de poder desarrollar su labor formativa aplicando esta tercera vía que ha demostrado ser tan eficaz: la combinación de la formación a distancia a través de Internet con la formación presencial.

Evidentemente, para ello es necesaria una formación complementaria específica en esta área y, por supuesto, en forma coherente, la idea es llevarla a cabo también de acuerdo al mismo esquema con la fórmula de esa tercera vía.

Para saber más: www.formaciondeformadores.com (Proyectos: TUTOR-2000)