

---

# Un TIC en el Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado

En el año 2014, encontrándome en situación provisional en la DTIC, recibí una llamada del Ministerio de Educación ofreciendo mi incorporación como Director del INTEF: realmente una unidad con rango de Subdirección General, aunque con cierta autonomía, dentro de la Secretaría de Estado de Educación, pues tenía servicios informáticos propios. Un organismo que, tras conversar con la anterior Directora, Ana Román, me atrajo lo suficiente como para decidir arriesgarme y probar, decisión de la que, a fecha de hoy, no me arrepiento.



**FÉLIX SERRANO DELGADO**  
Director del Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y Formación del Profesorado, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

**R**econozco que a mi llegada encontré un mundo completamente nuevo. Tras las obligadas jornadas de transferencia con Ana, solicité de mi equipo en nuestra primera reunión todo el apoyo posible, pues eran ellos quienes conocían de verdad “el negocio” (palabra extraña dentro de la administración) y sólo a través de ellos se podía lograr que las cosas (los proyectos, servicios, actividades del INTEF) funcionasen y mejorasen.

Esto ha sido así desde entonces y lo sigue siendo ahora; ninguna unidad suficientemente compleja (en el INTEF prestan servicios actualmente unos 60 funcionarios, aparte de 16 becarios, y numerosos colaboradores externos, tanto in-situ como on-line) puede ser gestionada íntegramente por una sola persona; la gestión ha de ser necesariamente colectiva y, como luego veremos, apoyada en herramientas de colaboración y en procedimientos y formas de trabajo, muchas veces apoyadas en la tecnología, que logren la mayor eficacia posible.

Puestas en perspectiva, gran parte de las actividades en mis etapas anteriores de la Administración se han revelado de gran utilidad, algunas de ellas por mi experiencia en los servicios TIC, principalmente en las Áreas de Sistemas y de Gestión de Proyectos. En otras desempeñé ocasionalmente funciones distintas como las relacionadas con la Ley de Subvenciones, durante mi estancia en la ya extinta SETSI. En la OEPM desempeñé las labores de coordinador de formación, de gestión de la LOPD y de gestión de la seguridad, todo lo cual he podido aprovechar una vez aquí en el INTEF.



## **La principal labor del gestor es situar las iniciativas educativas en el contexto de la misión del INTEF, organizarlas en forma de servicios, acciones o proyectos, coordinarlas con el resto de unidades u organizaciones implicadas y, por supuesto, establecer prioridades.**

Durante estas etapas fomenté, como es conocido, mi participación en blogs y redes sociales, lo que incidentalmente ha resultado estar notablemente desarrollado en mi destino actual, así como las iniciativas relacionadas con el Gobierno Abierto, y la elaboración y publicación de recursos digitales con licencias Creative Commons.

Por otra parte, en mis etapas anteriores participé activamente en proyectos y grupos de trabajo de carácter internacional, llegando a trabajar durante cinco meses en un organismo europeo, la OAMI, ahora renombrada como EUIPO (Oficina Europea de Propiedad Intelectual).

Por todo lo anterior debo decir que, aunque nunca resulta fácil adaptarse a un nuevo puesto, siempre es mucho más abordable cuando se dispone de un bagaje suficientemente amplio. Por ello continuamente he mantenido una mente abierta, tanto en lo relativo a los distintos aspectos de mi formación como en lo referente a otras actividades de desempeño y aprendizaje no directamente relacionadas con las TIC.

Esta adaptabilidad es, ni más ni menos, el paradigma del nuevo mundo digital. La capacidad de adaptarse constantemente, de investigar, de innovar, de escuchar y de formar redes constituye la esencia de la evolución en esta nueva sociedad y, por ello, resulta especialmente importante en un mundo como el de la educación, en el que, a través de los planes, programas y proyectos del INTEF estamos impulsando una renovación que afecta principalmente al profesorado, pero que finalmente atañe a todo el sistema educativo.

No quiere decir que sea tarea fácil. Para lograrlo se necesita una diversidad de estrategias, de las que indicaré aquéllas que juzgo más importantes.

Lo más esencial es disponer de un equipo preparado y motivado. No

es posible elegir el equipo que uno se encuentra a su llegada, pero sí es importante conocerlo, para lo cual es necesario realizar rondas de entrevistas con cada uno de los responsables, orientadas a la definición de sus tareas recabar sus perspectivas. Para que estas entrevistas resulten eficaces, he utilizado una sencilla herramienta llamada DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), a la que suelo recurrir al menos una vez al año, especialmente cuando se producen nuevas incorporaciones.

El trabajo del equipo debe estar soportado por las herramientas TIC adecuadas. Para la gestión de la información usamos SharePoint, sobre todo por estar bien integrado con Office, pero también empleamos una herramienta de gestión de tareas gráficas KANBO, basada en los principios de producción ágil KANBAN, integrada con Office y con SharePoint, que nos permite descargar del correo una parte importante de los mensajes “rutinarios” y concentrarnos sobre todo en la realización de estas tareas. Es verdad que no vale para todo, y que muchos procesos enlazan con otras unidades del Ministerio que aún no lo tienen, pero es un buen comienzo, y ha sido generalmente bien adoptado y ampliamente utilizado.

También realizamos, a nuestra escala, procesos de innovación interna, como el proyecto #HACKINTEF en 2015, en el que, ayudados por un equipo de expertos y durante dos meses, se constituyeron equipos con tareas específicas para desarrollar, durante el 20% de su tiempo, proyectos propios, no necesariamente relacionados con su puesto de trabajo.

En este proyecto se desarrollaron capacidades como la creatividad y el pensamiento crítico, pero también el trabajo colaborativo o la habilidad como hablar en público, la negociación y el debate constructivo.



Este tipo de acciones se manifiestan muy positivas, no solamente por sus resultados directos e inmediatos, sino a través de ventajas menos palpables, como el aumento de la motivación y la generación de iniciativas que, a largo plazo, pueden fructificar en beneficio de la organización.

Es por ello que las iniciativas educativas surgen de forma natural de los expertos de cada una de las Áreas o Servicios (las “unidades de negocio”). La principal labor del gestor es en este caso situar estas iniciativas en el contexto de la misión del INTEF, organizarlas en forma de servicios, acciones o proyectos, coordinarlas con el resto de unidades u organizaciones implicadas y, por supuesto, establecer prioridades, según los objetivos del “negocio” (léase los objetivos de mejora de la educación en España, a través de la tecnología y la formación del profesorado, marcados desde la Secretaría de Estado y la Dirección General) en función de los recursos materiales, humanos y económicos disponibles.

Después de una larga vida profesional, caracterizada en años recién-

tes por frecuentes cambios de destino, el INTEF es sin duda el lugar donde más a gusto me he encontrado. Por un lado, aplicamos diariamente principios que siempre he seguido, como la compartición del conocimiento (generando contenidos y publicándolos a través de licencias abiertas, e impulsando su uso), la colaboración abierta, y el aprendizaje y la construcción del saber por medio de herramientas apoyadas en la tecnología y con la dinamización que permiten las redes sociales.

Por otro lado, resulta satisfactorio poder trabajar, aunque sea solamente aportando un granito de arena, en algo tan importante como la preparación para el futuro de la humanidad, empujando para que la educación se acerque cada vez más a lo que la sociedad necesita y habilitando a todos y cada uno de los ciudadanos (hoy alumnos) para que estén preparados para encontrar un lugar para vivir y ser felices.

Y ello, gracias a una comunidad educativa integrada sobre todo por docentes, los principales implicados, con los que el INTEF está en contacto

permanente: bien como colaboradores, como destinatarios de formación y recursos o como participantes en otras actividades. Docentes que apuestan por la innovación, y están volcados en su profesión.

Para terminar (last but not least), mi mayor satisfacción es poder trabajar con un equipo preparado y motivado, con una gran profesionalidad. No todo es perfecto ni maravilloso, ni ninguno lo pretendemos, pero queremos que nuestro balance al final del día sea positivo, día tras día, y eso creo que lo logramos.

Difícil sería meter en este breve artículo lo que, quizás, necesitaría un libro; pero mi mensaje para todos mis compañeros sería que todas las aventuras y desventuras que acontecen durante una carrera profesional constituyen aprendizaje. Al menos hasta la jubilación, es importante intentar valorar y disfrutar de los aspectos positivos de cada trabajo, que siempre los hay. Cuando el balance entre lo positivo y lo negativo se decante por esto último, no se debe tener miedo al cambio. Hay mucha vida interesante ahí fuera. \*