



## 1 INTRODUCCIÓN

**1.1 OBJETIVO DE LAS DIRECTRICES.** Documentar las generalidades del modelo de formación EDUCA con el fin de garantizar que este se desarrolle de manera efectiva, oportuna de acuerdo con la cultura de las compañías.

**1.2 ALCANCE:** Inicia con el diseño del modelo de formación EDUCA y finaliza con la evaluación de la eficacia de la formación de acuerdo con los objetivos trazados para la misma.

**1.3 RESPONSABLE DE CONTROL Y APROBACIÓN:** Grupo Argos y sus filiales (Mesas de Sinergia GA y Gerentes de Talento).

### 1.4 VERSIÓN Y ACTUALIZACIÓN:

La presente directriz deberá ser analizada por lo menos una vez cada dos años por parte del responsable de su administración y control.

No. De versión	Fecha	Descripción Versión / Cambios
1	Enero de 2018	Primera Versión
2	Enero de 2021	Segunda Versión

### 1.5 REVISIONES Y APROBACIONES:

REVISIONES

APROBACIONES DE APROBACIÓN	FECHA

## **2. Definiciones**

### **2.1 Qué se considera Formación para el Grupo Empresarial Argos**

Se considera formación todo evento en el que participen los colaboradores, y que les generen conocimientos que promueven el desarrollo de competencias útiles en el trabajo y/o que esté orientado a la gestión del riesgo psicosocial de las operaciones.

Actividades de bienestar, voluntariado o beneficencia, networking y reuniones de trabajo, no son consideradas formación.

El objetivo del modelo de formación es describir la manera en la que se promueve el aprendizaje y la transferencia del conocimiento, fomentando el desarrollo integral de los/las colaboradores(as), mediante la captura y socialización del conocimiento para la movilización de competencias técnicas y humanas, facilitando el apalancamiento de la estrategia de Grupo Argos y sus filiales, y el buen desempeño de ellos.

Se define como formación presencial, a todos aquellos eventos de formación en los que el conocimiento sea transferido en sitio, con participación sincrónica de formadores y colaboradores.

Se define como formación virtual, a todos aquellos eventos de formación que para su total desarrollo hagan uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, esto incluye sesiones sincrónicas o asincrónicas a través de plataformas de streaming sea zoom, Teams, go to meeting, Youtube, entre otras, así como contenidos e-learning en plataformas propias o externas.

## 2.2 Elementos del modelo de formación

# Modelo de formación



Explicación del modelo

**2.2.1 Escuela de formación:** área temática que agrupa el conocimiento estratégico de las compañías.

**2.2.2 Área de conocimiento:** es el campo de estudio o línea de conocimiento que permite orientar el proceso de formación, de acuerdo con las necesidades y realidades del negocio, de una manera más eficiente, estructurada y organizada.

**2.2.3 Programa de formación:** es un proceso formativo que articula una temática específica conformada por una serie de cursos que pueden estar ubicados en distintas áreas de conocimiento.

**2.2.4 Cursos:** mínima unidad de aprendizaje que puede estar conformado por módulos relacionados con un mismo tema. Cada curso debe tener una ficha técnica que lo *caracterice*.

**2.2.5 Ruta de aprendizaje:** secuencia lógica de aprendizaje que incluye cursos de una o más escuelas de formación.

### **3. Roles y responsabilidades**

#### **3.1 Consejos Académicos:**

Son los encargados de orientar de manera estratégica-táctica el conocimiento de la Organización, por lo tanto, toman las decisiones con respecto a las áreas de conocimiento, los programas de formación, los cursos y las rutas de aprendizaje de la Escuela que lideran.

Cada Escuela de formación en nuestro Modelo tiene un Consejo Académico, que está conformado por directores/gerentes/líder expertos en los temas de la Escuela con suficiente poder de decisión en las áreas de negocio y un representante de las áreas de gestión humana para articular el trabajo de la escuela en la realidad de negocio y estrategia de cada compañía. Toman decisiones relacionadas a las prioridades de formación identificadas en las Escuelas, comparten iniciativas de formación locales, aprueban el trabajo del equipo soporte y los expertos. La elección

de los miembros de los Consejos Académicos y representantes de gestión humana está a cargo de las gerencias de talento de los negocios. Para la elección de los Consejeros, expertos y equipo soporte se privilegia el conocimiento, experiencia, el compromiso con el rol y capacidad de toma de decisiones, basados en principios de no discriminación aplicando la directriz de Diversidad de Grupo Argos y filiales

### **3.2 Mesa Sinergia Talento:**

Está conformada por los/las Gerentes/Lideres de Gestión Humana/talento de Grupo Argos y sus filiales. Da el direccionamiento estratégico para el Modelo y propone las metas de indicadores de formación ajustadas a cada compañía. Vela por mantener, actualizar y dinamizar el Modelo de Formación, dando dirección sobre la priorización en el trabajo de las escuelas, así como el desarrollo de los programas y cursos transversales. Toma las decisiones estratégicas del proceso de formación a través de las propuestas presentadas por los Líderes de Formación de los centros de excelencia.

### **3.3 Líderes de Formación:**

Es responsable de actualizar el Modelo de Formación, revisar tendencias y releases para SuccessFactors, identificar sinergias y definir prácticas de posicionamiento del modelo. Está conformado por los/las colaboradores(as) designados(as) por cada Gerente/Líder de Gestión Humana /Talento de Grupo Argos, sus Filiales y líderes de escuela de Summa.

### **3.4. Líderes de escuela:**

Los líderes de escuela son colaboradores(as) con conocimiento y experiencia en las áreas temáticas de la Escuela que acompaña. Validan oportunamente cuáles de

los cursos solicitados por los encargados de formación son aprobados para crear en SSFF o no.

Lideran las reuniones del Consejo Académico periódicamente de acuerdo con las prioridades de formación establecidas por los consejeros y siguen la metodología establecida, acompañando como experto en el Modelo de Formación en el diseño de programas.

Es el encargado de convocar a los/las consejeros(as) a las sesiones de trabajo, definir y moderar los temas de discusión y articular el trabajo entre los equipos, para el diseño, construcción y puesta en marcha de las soluciones de formación. Es, además, el arquitecto de los contenidos de la Escuela, pues es quien diseña y/o aprueba la creación de los cursos en el Learning Management System (LMS). Cuando se trata de las Escuelas de Formación de Negocio, debe tener como requisito un proceso de inmersión en el negocio.

Para las Escuelas Transversales, la persona que ocupa este rol debe realizar los cursos asociados a la escuela de formación que lidera, que facilite el desarrollo de su trabajo, así como conversaciones de seguimiento al servicio con las áreas de talento de cada compañía para asegurar que los diseños están alineados con la cultura y estrategia de los clientes.

Los líderes de escuelas y líderes de formación son los responsables de la priorización de la formación en las competencias definidas por Grupo Argos y filiales, a través de las necesidades presentadas por el equipo de Gestión Humana en la detección de necesidades de formación, siendo Summa quien lidere la propuesta.

En caso que la solicitud de diseño de formación requiera un desarrollo in-house serán los líderes de escuela los llamados a acompañar este ejercicio hasta su entrega a conformidad.

Siendo los(las) líderes de escuela en quiénes se centraliza el ejercicio de virtualización tanto de escuelas técnicas como transversales, son los encargados de compartir a todas las compañías del Grupo Empresarial Argos, tendencias y nuevas herramientas y metodologías para el desarrollo de estos contenidos de aprendizaje, de manera que puedan ser considerados dentro de las necesidades de formación y la planeación presupuestal.

### **3.4 Expertos:**

Son personas especialistas en una o más áreas de conocimiento de las escuelas, con experiencia en áreas específicas de conocimiento y prácticas de aprendizaje. Estos revisan y aprueban los temas y contenidos de los programas de formación propuestos por otra región o compañía.

Elaboran programas de formación para la escuela y participan activamente de las comunidades de expertos que se creen alrededor de la Escuela.

### **4.1 En escuelas transversales**

### **4. Identificación de necesidades de formación:**

Los(las) líderes de formación establecen las necesidades de formación con los equipos de Gestión Humana de cada compañía y lo envían a Summa el primer trimestre de cada año, quien revisará si ya hay creados cursos similares que puedan utilizarse, si hay otras iniciativas en curso en las demás filiales a las que puedan adherirse o de lo contrario procederá con la creación del nuevo curso. Estas necesidades de formación serán insumos para la planeación de sinergias en formación.



Adicionalmente, durante el año, las compañías pueden identificar nuevas necesidades de formación que serán informadas a Summa por medio de la Ficha Técnica

Cada compañía es responsable de hacer la planeación de necesidades de formación para las escuelas de negocio y transversales. En el comité de líderes de formación revisan cursos de negocio que puedan ser de interés transversal. En estos casos, el (la) líder de la escuela del curso es responsable de liderar los espacios necesarios para hacer un diseño transversal en aquellos temas que aplique o para que las compañías se adhieran a contenido preexistente.

Los encargados de formación y/o las personas que estos designen (gestores de conocimiento, equipos de gestión humana, etc...) de cada compañía son los habilitados para enviar fichas técnicas a Summa para el diseño de cursos de formación.

Todos los colaboradores de Grupo Argos y filiales tienen acceso a rutas de aprendizajes en el LMS y se vela por una distribución equitativa de los recursos para éstos y el talento clave.

El talento clave del grupo empresarial, identificado para la sucesión de cargos críticos, tendrá un proceso de identificación de necesidades de formación, priorización de la formación y ejecución coordinado por Grupo Argos con el soporte de las áreas de Talento de cada negocio y la validación de los Vicepresidentes de Gestión Humana y Presidente de negocio. El talento clave de negocio, surtirá un proceso similar coordinado por las áreas de gestión humana de cada negocio.

#### ***4.3 Datos básicos de la necesidad de formación:***

Todo curso debe contar con ficha técnica diligenciada para poder ser creado en Successfactors.

*\*Ver adjunto ficha técnica*

### **5. Objetivos de aprendizaje, evaluación y método de entrega:**

En la ficha técnica debe especificarse el objetivo de la formación, así como el impacto de esta en términos de:

- Conocimiento del colaborador
- Desempeño del colaborador
- Resultado de negocio

Todo curso debe tener definido un criterio de evaluación asociado con la medición de la eficacia de este y que podrá ser entre otros:

- Virtual Evaluación dentro del curso: La evaluación está dentro del curso y se desarrolla dentro del paquete Scorm o desde las herramientas tecnológicas definidas en el diseño del curso. Registra nota cuantitativa.
- Virtual Evaluación en Successfactors: puede ser un cuestionario o lista de observación que se crea dentro de Successfactors por el Programador de Formación o el Administrador LMS. Registra nota cuantitativa.
- Virtual Solo navegación: el usuario gana el curso solo con la navegación, no hay evaluación.
- Presencial Examen físico: examen escrito en el cual solo se registra la nota en Successfactors. Se registra nota cuantitativa.
- Presencial - Solo asistencia: el usuario gana el curso solo con la asistencia, no hay evaluación. No registra nota cuantitativa, solo la aprobación o no del curso.

Para las evaluaciones el rango de calificación es de 0 a 100 y el criterio de aprobación de los cursos varia.

Para toda actividad de Formación contratada con terceros, diseñada especialmente para Grupo Argos y sus filiales, se exige al proveedor entregar el diseño y material del curso, realizar una evaluación de los asistentes de acuerdo con el nivel de resultados establecido en la ficha técnica y entregar un reporte final.

Todo curso tendrá evaluación de satisfacción voluntaria en SuccessFactors.

Se debe explorar con el solicitante del curso y el equipo de gestión humana responsable la modalidad que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando en el análisis los siguientes criterios en los que la virtualidad es una buena opción:

- Población a cubrir dispersa geográficamente.
- Población a cubrir mayor a 50 personas.
- Tiempo límite en el que se requiere realizar la formación.
- El conocimiento no pierde vigencia en el corto plazo.
- Frecuencia de reentrenamiento.
- La modalidad mixta es la combinación de presencial y virtual.
- Movilidad reducida de los participantes, que pueda imposibilitar una asistencia presencial.
- Horarios flexibles, teletrabajo
- Analizar y establecer un mecanismo para la medición del impacto o eficacia de la formación

En todo caso, asegurar que el diseño de la formación facilite a los estudiantes una experiencia de aprendizaje de calidad donde perciban ser incluidos a través de cualquier modalidad de manera igualitaria.

## **6. Costo del programa de formación:**

Las compañías del Grupo Empresarial Argos son responsables de reportar a Summa el(los) centro(s) de costo(s) en el(los) cual(es) se realiza el cargue de la inversión para un determinado curso. Se tiene en cuenta costos directos e indirectos asociados a la formación.

En la ficha técnica del curso se especifica el presupuesto que se tiene para su diseño y ejecución.

El costo total del programa de formación está compuesto por todos los gastos asociados para llevar a cabo el curso desde el diseño y/o virtualización, incluyendo los costos logísticos como: salones, traslados de personal operativo y facilitadores, refrigerios y material de estudio.

En principio, los costos de los cursos de formación transversales presenciales se asignarán con base en el número de asistentes por cada compañía.

Cada líder de escuela puede definir y utilizar una matriz objetiva para evaluar a los proveedores, que califique comparativamente la necesidad de la formación, metodología, recursos y el aporte económico que la empresa puede costear de acuerdo con el impacto de ésta en el conocimiento y desempeño del colaborador(a).

Para cursos de formación transversales virtuales se dividirá el costo por partes iguales entre el número de compañías participantes. Para cursos de formación técnica (escuelas de negocio), sea virtual o presencial, el costo es asumido por la compañía solicitante del curso. En caso de modificación en la imagen gráfica de un curso existente, el costo será asumido por la compañía solicitante.

La disponibilidad presupuestal para la asignación de los costos de virtualización de contenidos o participación en formación presencial transversal depende de la realidad financiera de cada negocio. Estos casos se revisarán en la mesa de sinergia o red de talento, pero en el evento en el que un negocio no pueda aportar, está llamado a participar en el diseño del contenido dentro de los tiempos presupuestados para el diseño del curso para su posterior uso o participación.

## **7. Diseño del curso:**

Para el diseño del curso Summa seguirá el documento Estándar de operación "Diseño de programas o cursos de formación"

Para el diseño de cursos transversales, se utiliza el manual de marca del Modelo de Formación EDUCA y para el diseño de cursos técnicos se utiliza el manual de marca de cada compañía.

El diseño final del curso es validado por el solicitante de este para poder proceder con su producción o ejecución.

Para la promoción y divulgación de las convocatorias de los cursos se utilizan los canales de comunicación establecidos por cada compañía y siempre debe comunicarse el objetivo, fecha, hora y lugar de este, y Summa propone el mensaje para los cursos de las escuelas transversales.

El plan de difusión se diseña en conjunto con el área de comunicaciones de cada compañía del Grupo Empresarial Argos, para cursos en Sinergia, Summa genera las piezas. En todo caso, considerando las necesidades de idioma de la población objetivo.

## **8. Proveedores de formación:**

En la selección de los facilitadores se privilegia la selección de facilitadores internos cuando las condiciones de negocio y logística así lo permitan. Cada negocio determinará el uso de facilitadores internos o externos.

En el caso de seleccionar facilitadores externos, se debe considerar los principios de No discriminación contemplado en el código de conducta de Grupo Argos, Summa privilegiará las entregas de las propuestas a los líderes de formación, omitiendo datos de los proveedores que pueda generar sesgos.

Así mismo, sensibilizar a los proveedores en la importancia de uso adecuado en las comunicaciones y lenguaje para evitar discriminación o sesgos durante la ejecución de la formación.

Las compañías de Grupo Argos y filiales proponen proveedores para tener en cuenta. Una vez culminado el diseño y ejecución del evento de aprendizaje Summa retroalimenta el servicio a los Líderes de formación sobre el desempeño de los proveedores utilizados como insumo para la mejora del proceso. No obstante, Summa, enriquece las opciones con nuevos proveedores de acuerdo con las necesidades de formación identificadas y la oferta del mercado, así mismo es el encargado de entregar la directriz de diversidad y los acuerdos de confidencialidad a los proveedores de formación.

### ***9. Asistencia a cursos de formación:***

La creación de la oferta programada para cursos de escuelas transversales y de negocio de todas las compañías de Grupo Argos y filiales es responsabilidad del Summa con base en la información de la ficha técnica, siendo el equipo de Logística de la formación el encargado.

En la ficha técnica se especifica:

- Si el curso puede publicarse en el catálogo de cursos de Success caso en el cual el curso queda abierto para que cualquier colaborador(a) pueda asignárselo.
- Quién debe aprobar la asignación del curso en caso de que este requiera un flujo de aprobación.
- El público objetivo del curso para que los administradores lo asignen en la herramienta.

Todos los cursos de formación presenciales y virtuales de las escuelas trasversales requieren flujo de aprobación de los líderes de formación de cada compañía.

Summa, a través del equipo de Logística de la formación informará al solicitante 48 horas antes de la formación cuando menos del 70% de la población objetivo del curso haya aceptado, para revisar junto con el área de gestión humana que solicitó la realización de este, si se procede con su ejecución o si se debe reprogramar.

Summa es responsable de la logística de los programas de formación de escuelas transversales y de negocio, virtuales o presenciales de todas las compañías de Grupo Argos y Filiales, donde:

- Realiza la invitación a los asistentes,
- Realiza inscripciones de eventos de formación continua (seminarios conferencias, charlas, webinar, etc).
- Realiza pagos inherentes a la Logística (refrigerios, traslados y estadías de operadores y facilitadores, materiales de apoyo, reserva de salas internas y externas, etc.)
- Registra las horas de formación en el LMS.

Así mismo, se registran como horas de formación la lectura de libros que apunten al desarrollo de habilidades y nuevos conocimientos enmarcados en las áreas de conocimiento de las escuelas técnicas y transversales definidas en modelo de formación Educa.

Mensualmente, el equipo de formación Summa genera reportes para que las compañías realicen seguimiento a sus indicadores de gestión.

#### ***10. Documentación de actividades de Formación Externa:***

Al llevarse cabo una formación externa en las compañías de Grupo Argos y filiales, las (los) líderes de formación envían a Summa los documentos que evidencien la participación y certificación para el adecuado registro y control desde Summa, quien

centraliza la información por medio del Módulo de aprendizaje (LMS) de los eventos de aprendizaje.