



#experiencia
de aprendizaje

“Modelo de Aprendizaje y Formación YPF”

1. Acerca del PROYECTO “Experiencia de Aprendizaje”: punto de partida y abordaje

En el marco de la transformación del Modelo Operativo de Recursos Humanos (MORH) de YPF desde 2018, se identificó al Proceso de Formación y Aprendizaje como un driver clave para acelerar la mejora del servicio a los negocios y potenciar la experiencia de los empleados.

Para este desafío se constituyó en diciembre de 2018 un equipo de proyecto que, apalancado en metodologías ágiles de herramientas de gestión de proyecto, transitó tres fases:

- Diagnóstico y entendimiento.
- Propuesta de abordaje y diseño de lo Nuevo Modelo.
- Implementación.

Como punto de partida se realizó un **diagnóstico** de madurez del modelo y de efectividad del proceso existente, observando oportunidades de mejora en casi todas las dimensiones analizadas.

Así mismo se identificaron fortalezas sobre las cuales construir el nuevo modelo de gestión del aprendizaje y la formación.

#Somos1RH

YPF

Diagnóstico

- **Diagnóstico de madurez del modelo**
Evaluaciones de 1 a 3 (máximo 5) en cada una de las dimensiones analizadas:

Alineamiento Estratégico

Procesos

Organización y Capacidades

Tecnología y Sistemas

Medición y Mejora

Cultura de Servicio

Modelo Supply

- **Diagnóstico efectividad proceso & findings analysis**
Efectividad de modelo de 1 y 2 (máximo 4) en las etapas del proceso actual.
Algunos issues:

- (+) Cercanía negocio y orientación al empleado
- (+) Incentivos interesantes pero aislados
- (-) Baja sinergia equipos
- (-) Sin foco en procesos soporte: contenidos / entorno digital / instructores
- (-) Organización orientada especialmente a la ejecución
- (-) Calidad de datos

Diagnóstico madurez operación actual

Dimension	Definición	Índice	Observaciones
Alineamiento Estratégico	Definir y poner en marcha la estrategia de negocio y su impacto en el aprendizaje y desarrollo de habilidades	1	Definición estratégica de negocio Estrategia de aprendizaje y desarrollo de habilidades Plan de desarrollo de habilidades y prácticas de aprendizaje
Procesos	Procesos operativos, administrativos, soporte, desarrollo y cuidado de talentos, procesos y su organización	2	Flujo de información en 20% en cuanto a la información de gestión y desarrollo de procesos Estrategia de procesos Gestión de procesos
Organización y Capacidades	Organización alineada a procesos, con definición y comunicación de roles y responsabilidades. Competencias, normas y planes de desarrollo de capacidades	2	Existencia de roles y responsabilidades Definición de roles y responsabilidades Definición de competencias y planes de desarrollo de capacidades
Tecnología y Sistemas	Sistemas de información y procesos automatizados e integrados. El cual es capaz de soportar procesos operativos, administrativos, soporte y desarrollo de talentos, asegurando la continuidad de los procesos y el desarrollo de procesos operativos	2	Existencia de sistemas de información y procesos automatizados e integrados Definición de roles y responsabilidades Definición de competencias y planes de desarrollo de capacidades
Medición y Mejora	Modelos de medición y KPIs alineados para cada proceso de negocio, generando acciones de mejora continua y de desarrollo de procesos operativos	1	Existencia de modelos de medición y KPIs Definición de roles y responsabilidades Definición de competencias y planes de desarrollo de capacidades
Cultura de Servicio	Modelo de servicio para el cliente, medición y seguimiento a la experiencia. Los empleados en el puesto con habilidades y competencias para el servicio	2	Definición de roles y responsabilidades Definición de competencias y planes de desarrollo de capacidades Definición de planes de desarrollo de capacidades
Modelo Supply	Modelo de servicio para el cliente, medición y seguimiento a la experiencia. Los empleados en el puesto con habilidades y competencias para el servicio	2	Definición de roles y responsabilidades Definición de competencias y planes de desarrollo de capacidades Definición de planes de desarrollo de capacidades

Diagnóstico madurez proceso actual & Findings

Identificar gap de capacidad	Elaborar plan de formación	Ejecutar plan de formación	Evaluar resultados de formación
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de negocio Entendimiento de necesidades de la gerencia Identificación de gaps no cubiertos Cual solo PDI Competencias técnicas e instrumentales de diagnóstico Procesos administrativos y operativos 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación realizada con consenso a los negocios Acompañamiento en la implementación con Roleros/Asesores Las medidas están alineadas con los objetivos técnicos, sin definición de rol de especialistas en formación Sin estrategia de explotación de contenidos Desarticulación programática de contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> Organización de contenidos Necesidad de transformaciones técnicas y metodológicas Claridad en atención al participante Organización de contenidos Definición de roles y responsabilidades Necesidad de definir criterios de formación (MAGI) 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte básico de resultados seguimiento oportuno Sin estrategia de medición cual y como medir el aprendizaje Sin KPI que agreguen valor de procesos Sin medidas de impacto de procesos

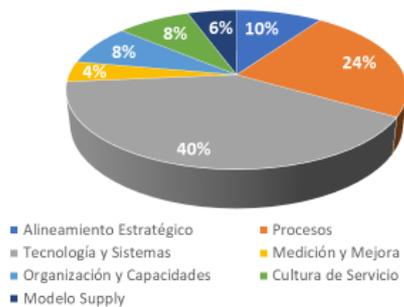
A partir del trabajo de co-construcción con todos los actores intervinientes en el proceso, se mapearon más de 70 oportunidades de mejora.

Este pool de oportunidades, constituyeron luego un backlog para construir las iniciativas que conformaron el proyecto.

Clasificación YPF: No Confidencial

Del diagnóstico al abordaje: inventario de oportunidades

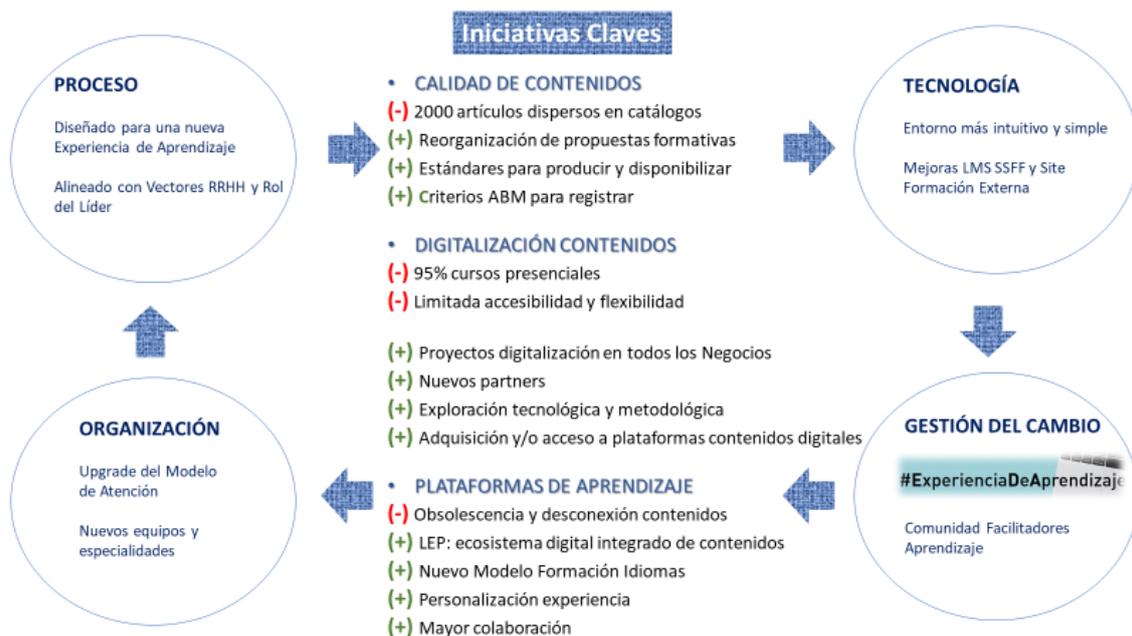
Mapeo: 73 oportunidades de mejora



Estrategia de abordaje: 3 frentes



Para facilitar el **abordaje**, se consolidaron en iniciativas claves y mejoras concretas a realizar en cada dimensión del Modelo.



La **ejecución** de estas iniciativas se realizó a través de un **PMO** que realizó durante 2019 un seguimiento exhaustivo de cada hito y sus entregables asociados.

Sabiendo la importancia de la tecnología como dimensión y uno de los drivers clave en las iniciativas mapeadas (40% del total), sumamos al equipo de proyecto una persona especialista en proyectos de sistemas (con trayectoria en CTO) para que aporte sus capacidades.

Esta incorporación permitió mejorar significativamente la calidad del plan de implementación y seguimiento de hitos.



Una vez desplegada la ejecución del plan de proyecto, y ya avanzados en la visualización de un nuevo Modelo necesario, definimos un **Objetivo a Nivel Unidad** de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, formalizado para el ejercicio de performance 2019 con la finalidad asegurar el pleno alineamiento de esfuerzos.

Este objetivo describió 3 escenarios (mínimo – meta – máximo), con targets concretos para evolucionar en el Modelo de Aprendizaje y Formación a nivel corporativo, incluyendo todos los Negocios y Empresas del Grupo YPF.

YPF

Objetivo de Unidad 2019: "Proyecto Experiencia Aprendizaje"

Diseñar e implementar el Modelo de Formación a nivel compañía, buscando una evolución en la Experiencia de Aprendizaje del empleado y en el nivel de servicio a los negocios, a través de mejoras concretas en procesos, tecnología y organización.

Unidad de Medida: Nivel de cumplimiento del Master Plan del Proyecto

Mínimo: cumplimiento nivel 1 del Master Plan

- Proceso y organización definidos e implementados
- Mejoras en Tecnología implementadas en LMS (SSFF)
- Iniciativas Formación: 2 cumplidas*

**Formación Genérica" y "Plan Digitalización Contenidos Técnicos"

Meta: cumplimiento nivel 2 del Master Plan

- Proceso, organización y acuerdos de servicio definidos e implementados.
- Mejoras en Tecnología implementadas en LMS (SSFF) y en soportes tecnológicos (formación externa). LEP (plataforma Experiencia Aprendizaje); análisis alternativas y decisión Go / No Go tomada.
- Iniciativas Formación: 3 cumplidas*

**Formación Genérica", "Programas Liderazgo", "Plan Digitalización Contenidos Técnicos"

Máximo: cumplimiento nivel 3 del Master Plan

- Proceso, organización, estándares de excelencia y acuerdos de servicio definidos e implementados.
- Mejoras en Tecnología implementadas en LMS (Success Factor) y en soportes tecnológicos (formación externa) e identificadas (programación). LEP (plataforma Experiencia Aprendizaje); proveedor definido.
- Iniciativas Formación: 5 cumplidas*

**Formación Genérica", "Programas Liderazgo", "Formación Idiomas", "Plan Digitalización Contenidos Técnicos", "Calidad de Datos"

#experiencia de aprendizaje

YPF - Privada

De esta forma y ya en el Marco de un Nuevo Modelo para la Gestión del Aprendizaje y la Formación (**ExA, evolucionado desde "proyecto" a "modelo"**), se organizaron los esfuerzos de todos los equipos para la consecución del objetivo definido.

2. Acerca del MODELO “Experiencia de Aprendizaje”: PROPÓSITO

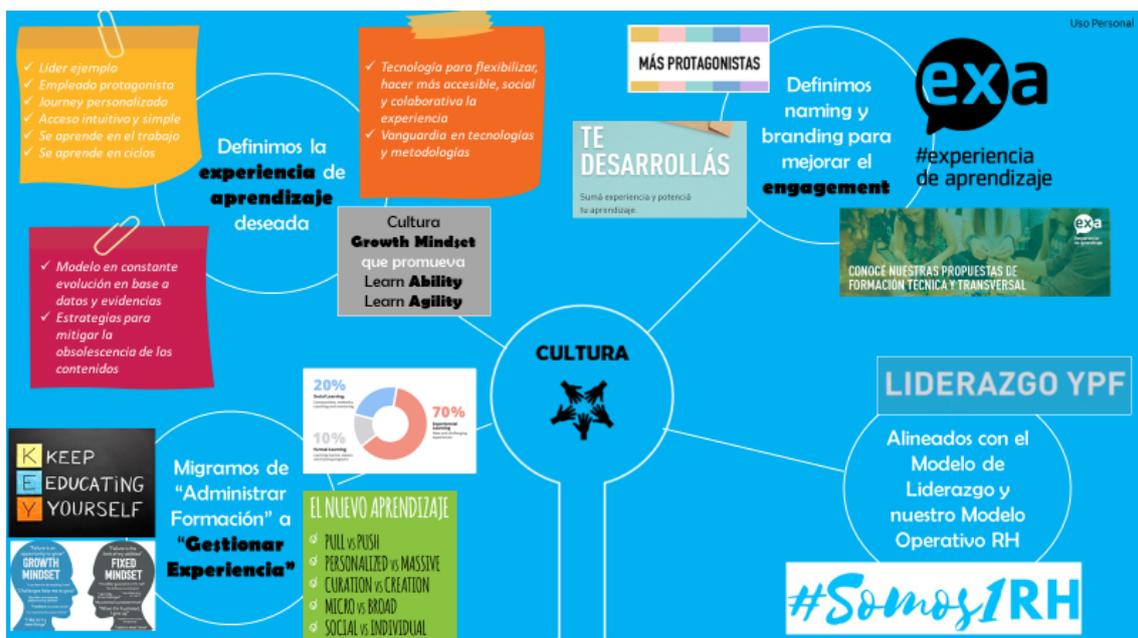
El nuevo modelo tiene objetivos concretos alineados con el nuevo Modelo Operativo de Recursos Humanos:



Estos “para qué” del modelo, otorgaron propósito y horizonte necesario a las acciones que permiten evolucionar cada una de sus dimensiones.

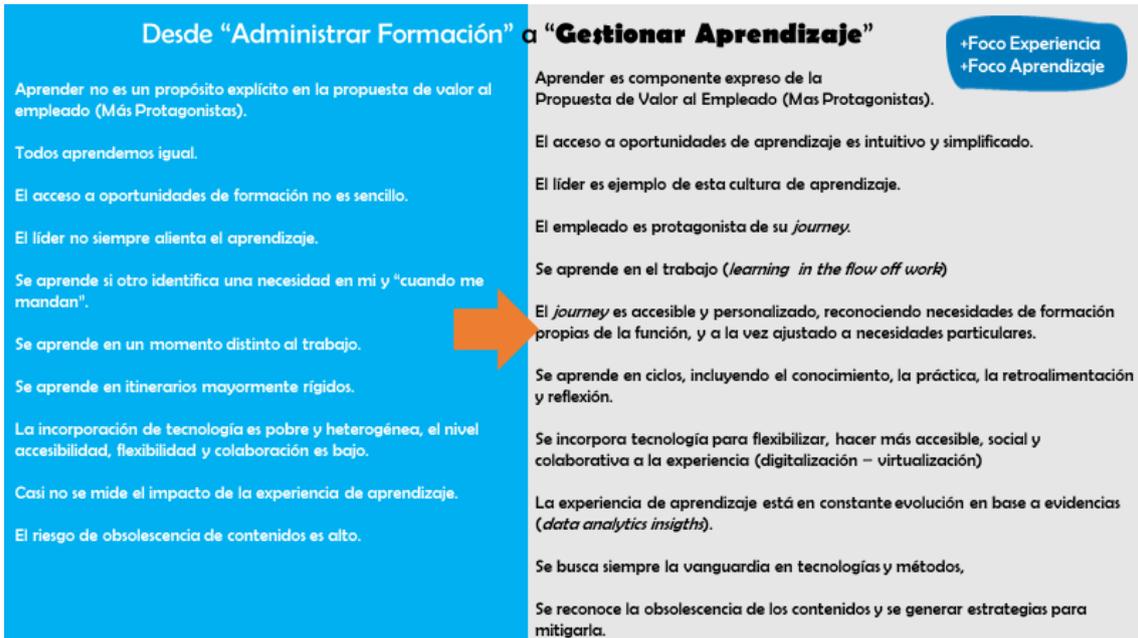
3. Evolución en la CULTURA DE APRENDIZAJE:

Visionamos la “Experiencia de Aprendizaje Deseada”, como bitácora para todas las soluciones, alineada con nuestro Modelo Operativo RH y de Liderazgo YPF:



Nos propusimos migrar conceptualmente, de “administrar formación” a “Gestionar una Experiencia de Aprendizaje”.

Esta transformación cultural en el abordaje del aprendizaje en la organización vehicilizó muchos cambios puntuales:

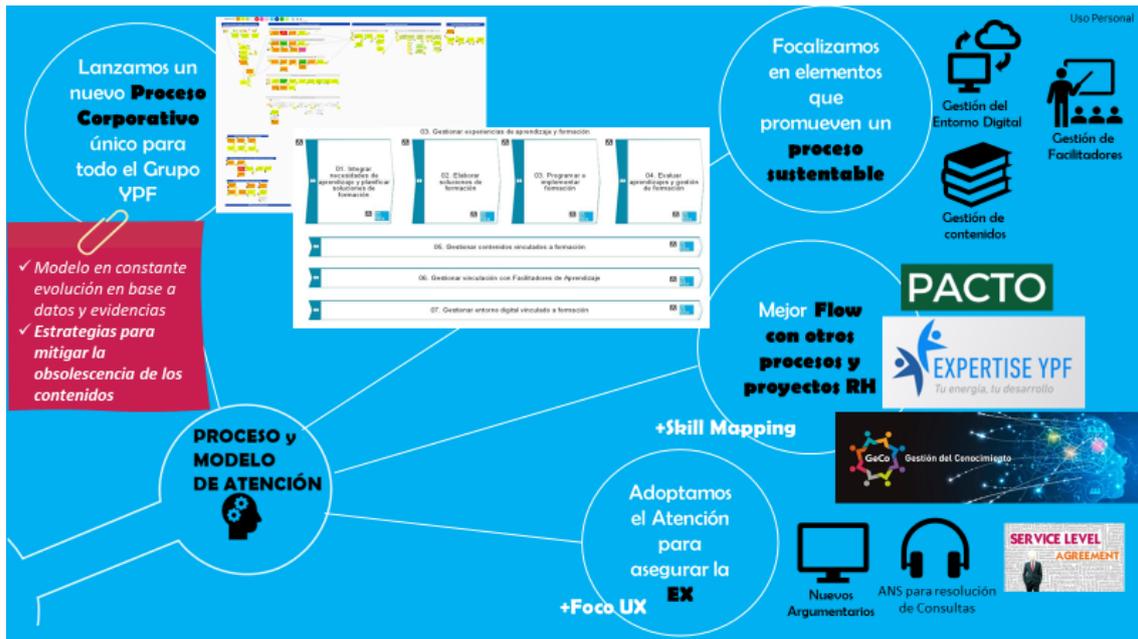


Para fortalecer la comunicación a los stakeholders y mejorar el engagement con el Modelo, definimos nuevos **naming y branding**:

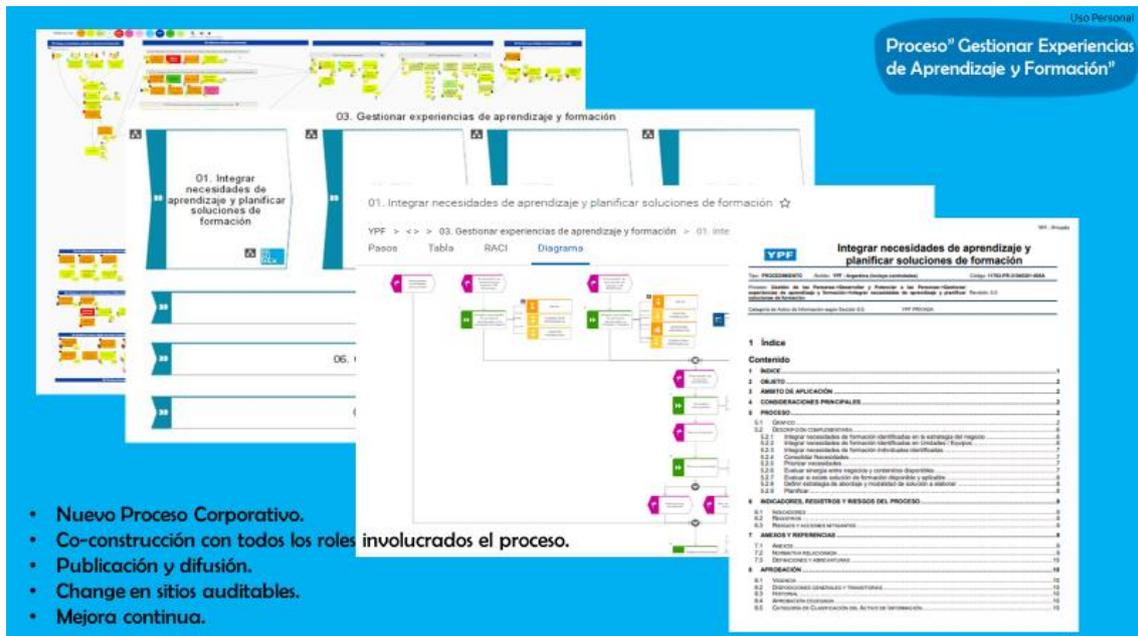


4. Evolución en los PROCESOS de Gestión:

Logramos unificar un **Proceso Corporativo** que estandariza la forma de trabajar en formación y aprendizaje para todos los Negocios y Compañías del Grupo, reconociendo también las lógicas particularidades de cada ámbito de gestión.



Adicionalmente al workflow identificar – planificar – diseñar – implementar – evaluar, el nuevo proceso abre el juego a **procesos claves para la sustentabilidad del modelo**: la gestión de contenidos y del entorno digital de aprendizaje (ambos en creciente complejidad) y la gestión de los facilitadores internos (Referentes Técnicos e Instructores Internos) socios estratégicos en esta transformación.



A partir de la pandemia por COVID 19, desarrollamos también un “**Protocolo de Aprendizaje**” que adapta el proceso corporativo a las restricciones del contexto y pone en valor los aspectos más importantes para desarrollar, tomando a la crisis como oportunidad.

Este protocolo (con guías didácticas para el Facilitador, tips pedagógicos para los empleados participantes, herramientas tecnológicas recomendadas y proceso de implementación ad hoc), habilitó desarrollo exponencial de la modalidad de aprendizaje virtual con **+300 cursos VILT** realizados en 2020 desde el inicio de la pandemia.

Protocolo Aprendizaje COVID

1. Asegúrate de tener buena conexión

2. Priorizar utilizar una PC en lugar de un celular

3. Conectarse 10 minutos antes del inicio para probar las opciones de audio y de compartir pantalla

4. Activá la cámara por más cercanía y que esté alineada a la altura de los ojos (Verificá la iluminación, posiblemente un fondo liso y una buena iluminación)

5. Evitá realizar otras tareas para conseguir la máxima concentración (leer un correo, estar conectados a redes sociales, así como si estás en un teléfono móvil)

6. Prestá atención al tono de voz para que la otra persona pueda entenderlo mejor

Iconos más importantes de Teams:

- Adecuación proceso a pandemia.
- Entrenamiento facilitadores y administradores del proceso

El nuevo proceso corporativo genera **interacción virtuosa con otros procesos RH**, de los cuales recibe imput para desarrollar soluciones. Los ejemplos más notorios se dan con el Modelo de Desarrollo Disciplinar Técnico: #ExpertiseYPF y con el Modelo de Liderazgo, a los que se alinea para desarrollar capacidades:

Flow de Procesos -> Ej.: Desarrollo Disciplinas

DESARROLLAR DISCIPLINAS

Identificar disciplinas y especialidades

Evaluar por competencias

Certificar Seniority

Modelo de Gobierno de Desarrollo de Disciplinas

Desarrollar conocimientos y competencias

- Alineamiento esfuerzos de aprendizaje y formación.
- Definición de prioridad de las disciplinas a desarrollar, los contenidos a construir y las formaciones a implementar.
- Estándar de construcción de itinerarios de formación.
- Impulso del ownership de los SME.

Otros ejemplos:

#LiderazgoYPF

ACTITUD YPF StarMeUp

5. Evolución en la ORGANIZACIÓN Y CAPACIDADES:

La transformación del Modelo implicó también una revisión exhaustiva a nivel organizacional: **roles clave, nueva estructura, perfiles de puesto y capacidades** a desarrollar.

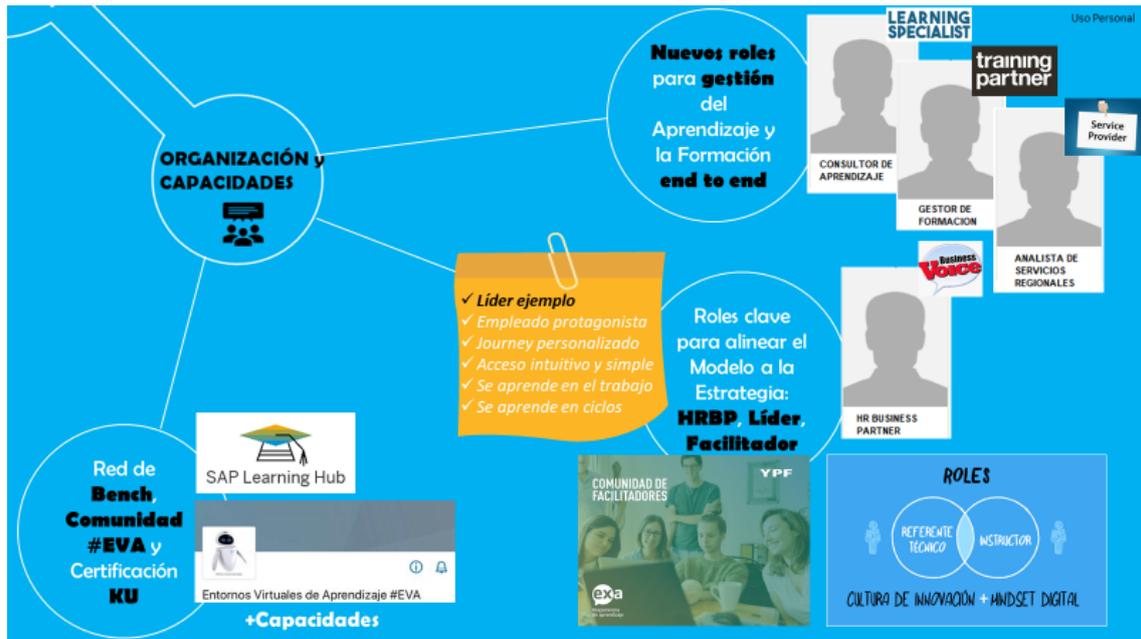
Entre los **Roles**, se puso en valor las especialidades que demanda la ejecución con excelencia de un proceso de formación y aprendizaje:

- El rol de HRBP como voz del Negocio,

- El rol especialista como vector de valor para diseñar soluciones con la mejor metodología y la tecnología de aprendizaje.
- El rol de gestión para asegurar planificación, programación y medición de resultado en todos los Negocios y Compañías del Grupo.
- El rol de servicios como custodio de la experiencia de los usuarios finales del proceso.

Complementando estos Roles, cuyos compromisos se regulan por **ANS (acuerdos de Niveles de Servicio)** se repensó el rol del Líder y del Facilitador interno en los Negocios.

En un Modelo con tanta transformación en el capítulo tecnológico fue importante también definir roles para gobernar los sistemas: Process Owner y Key Users.



Para acelerar el desarrollo de las nuevas **capacidades** que demanda el Modelo en nuestros equipos, decidimos explotar al máximo el concepto de “Comunidades de Práctica”:



Creamos una Comunidad para compartir mejores prácticas y lecciones aprendidas en la gestión de nuestro LMS (Learning Management System): **Comunidad #EVA Learning**. Logramos que más de 10 compañías de la región participen de más de 25 talleres (sigue en curso), intercambiando desinteresadamente sus conocimientos.

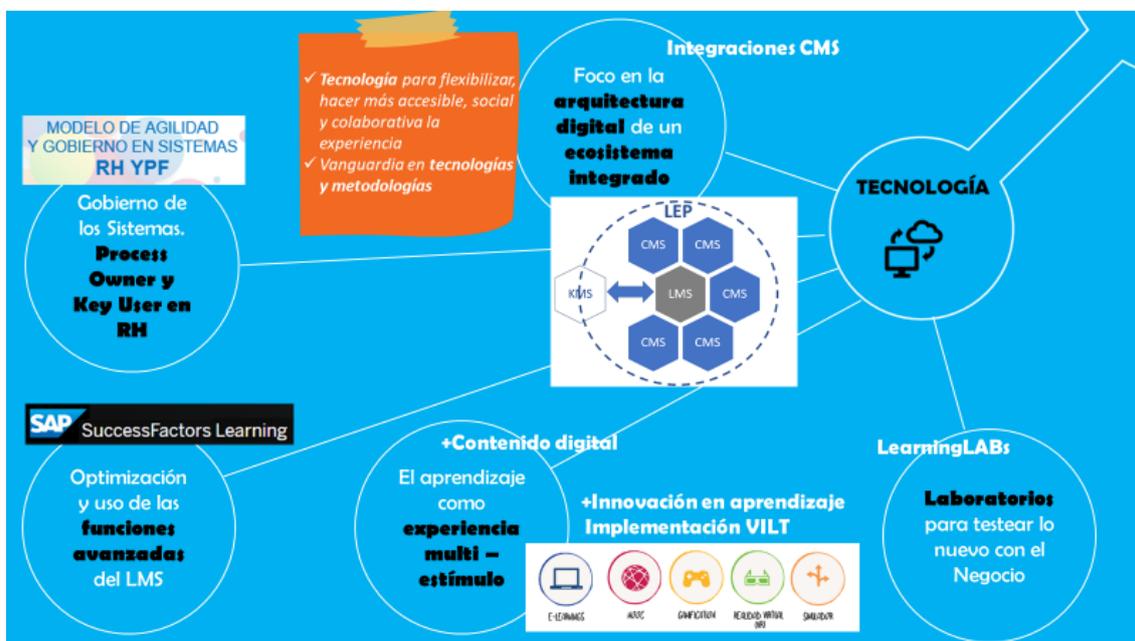
También creamos la **Comunidad de Facilitadores**, un espacio en Workplace (Red Social Corporativa) para que los Referentes Técnicos y Facilitadores Internos (+400 a nivel Compañía) adquieran conocimientos, intercambien experiencias y capitalicen sinergias.

Por último, participamos activamente desde la constitución de la **Comunidad Learning de ADRHA**, generando contenidos y activando espacios para la co-construcción con colegas del mercado.

Todas estas acciones colaboraron con un acelerado desarrollo de nuevas competencias en el equipo, en cada uno de los Roles claves del modelo.

6. Evolución en la **TECNOLOGÍA**:

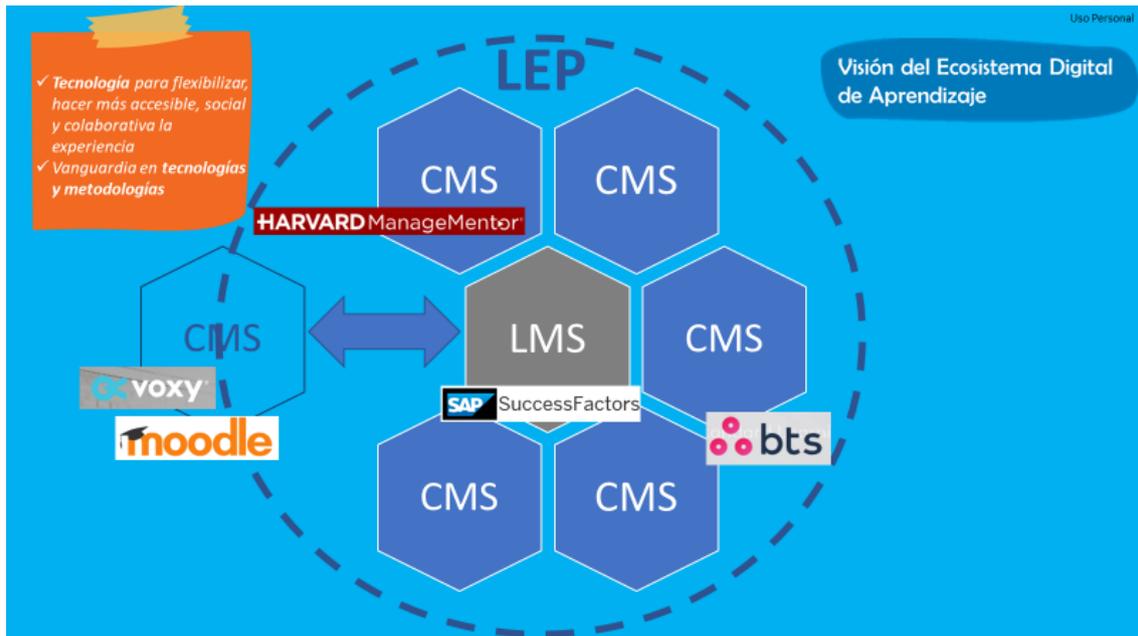
En la dimensión tecnología, quizá es donde se verificó la mayor transformación:



Como primera medida repensamos la **arquitectura digital** de un ecosistema de aprendizaje digital cada vez más complejo, a partir de la aceleración de contenidos integrados y accesos a otras plataformas para aprender a través de múltiples estímulos.

Esta arquitectura permite facilitar la experiencia de los empleados y organizar la de los administradores, entendiendo el valor de cada eslabón:

- **LMS**: Learning Management System. Plataforma (implementada) en la que gestionamos el proceso de aprendizaje y formación corporativo.
- **CMS**: Content Management System. Plataformas (implementadas) de las cuales integramos contenidos digitales técnicos y transversales, y soportes sobre los cuales linkeamos otros formatos de aprendizaje (podcast, lecturas, artículos, etc.)
- **LEP**: Learning Experience Platform. Plataforma (en estado de visualización y laboratorio) para simplificar la experiencia de usuarios finales en un entorno heterogéneo.



Con respecto a nuestro **LMS** (Learning Success Factors) logramos un cambio radical, a través de un nuevo y mejor Look & Feel, incorporando múltiples funcionalidades, construyendo API's para integrar contenidos externos mediante SSO (Single Sing On), gracias al importante desarrollo de capacidades internas de los Key User's en nuestro modelo de Gobierno.

- Nuevo Look & Feel cursos, catálogos y áreas temáticas alineado a ExA.
- Múltiples nuevas funcionalidades: Recomendados, Programas (Pathways), Tareas (OJT), Evaluaciones, Valoraciones de cursos, nuevos Filtros y encuestas de cursos por Modalidad (ILT – VILT – eLearning).
- Integración cursos externos.
- Calidad de Datos en Catálogos.
- Certificación Key User Admin.

La incorporación de **contenido digital** tuvo una aceleración muy importante (+30% en tasa de digitalización), incorporando diversos formatos (cursos e-Learning, Simuladores, etc) a través de un trabajo conjunto de nuestros Especialistas, Referentes Técnicos de todas las disciplinas y partners externos.

El impacto de esta incorporación de contenidos se hizo exponencial con la definición de que todos los empleados accedan a todos los contenidos de cada "catálogo" de los Negocios y Compañías del Grupo. Esta **democratización del conocimiento organizacional** permitió acelerar el engagement de los empleados sobre el contenido digital y las sinergias entre diferentes comunidades técnicas dentro de la compañía.

Tecnología para flexibilizar, hacer más accesible, social y colaborativa la experiencia
Vanguardia en tecnologías y metodologías

- Evolución +30% de tasa de digitalización de contenido propios.
- Integración cursos externos.
- Todos los contenidos digitales disponibles para todos los empleados del grupo.

Cumpliendo con el propósito enunciado acerca del aprendizaje personalizado y en ciclos, y siguiendo una tendencia visualizada en el mercado global de Learning, creamos múltiples programas que ofician de **pathways o journeys** para que los empleados recorran un itinerario de aprendizaje curado por nuestros especialistas.

Estos itinerarios apalancan también el **modelo 70 – 20 – 10**, permitiendo organizar contenidos en **múltiples estímulos** como ILT (cursos presenciales), VILT (cursos virtuales), e-learning, On The Job Training (OJT), Lecturas, Podcast y Videos.

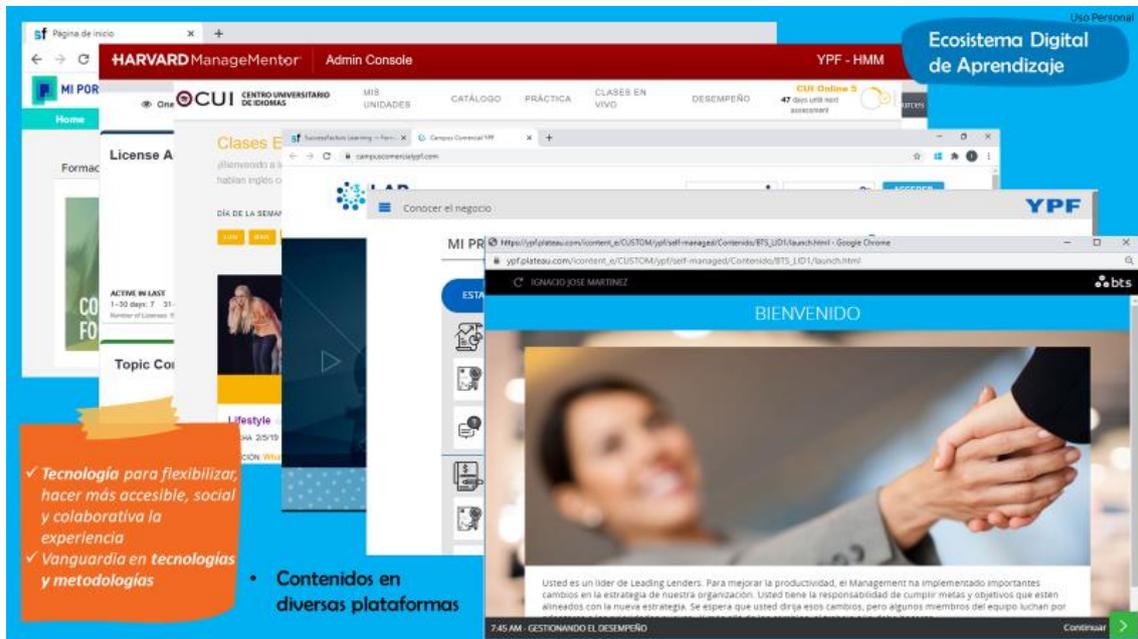
Su realización se ajusta de forma flexible a los tiempos de los empleados, provoca conversaciones de valor entre líderes y referentes técnicos (focalizadas en la **curación de contenidos**), y favorece la **integración con las Comunidades Técnicas** desarrolladas en JAM.

Lider ejemplo
Empleado protagonista
Journey personalizado
Acceso intuitivo y simple
Se aprende en el trabajo
Se aprende en ciclos

- Implementación de Pathways en Programas del LMS
- Itinerarios 70 – 20 – 10
- Múltiples estímulos de aprendizaje: cursos ILT – VILT – eLearning – OJT – Lecturas – Podcast – Videos
- Integración #Comunidades Técnicas
- Flexibles a los tiempos de cada empleado

Una mención especial merece la estandarización del registro en sistema de los OJT, mediante funcionalidades que permitieron registrar las transacciones de usuarios y formalizar un ámbito de aprendizaje que sucedía de manera informal a lo largo de la compañía.

La **incorporación masiva de contenidos** implicó conectar nuestros sistemas a diversas plataformas que contribuyeron a la expansión del aprendizaje digital:

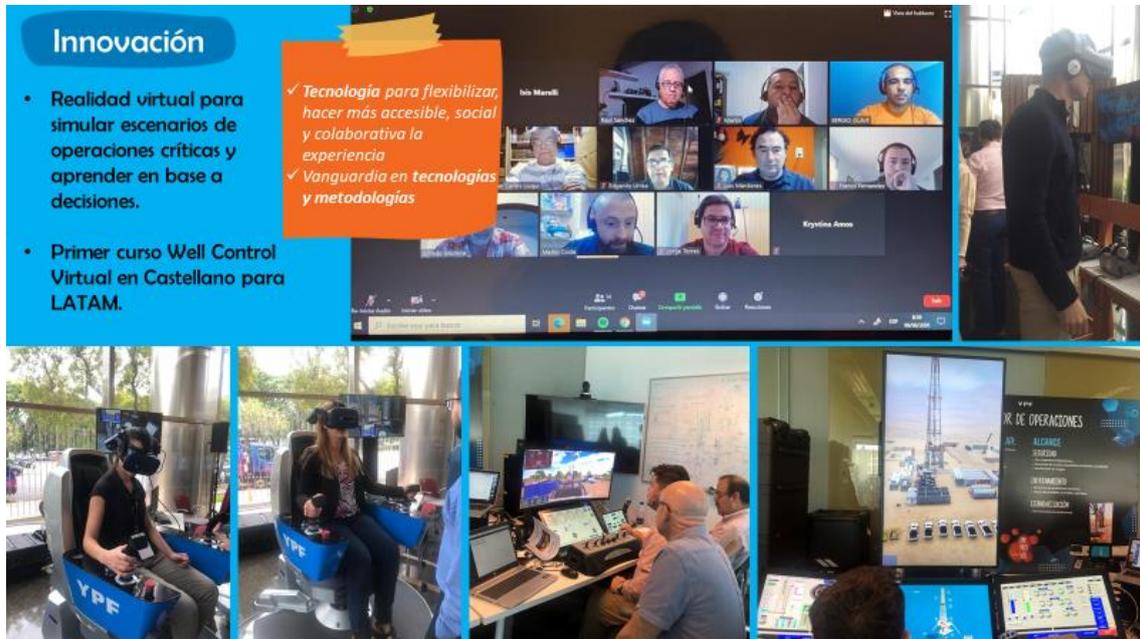


Las innovaciones tecnológicas y metodológicas se testearon en **Laboratorios de Aprendizaje** diseñados para obtener feedback directo de los Negocios en tiempo real, determinar el ajuste de la solución a las necesidades operativas y decidir juntos la inversión a realizar:



El ambiente de **co-construcción con los Negocios** en materia de innovación en aprendizaje, habilitó la consecución de hitos significativos:

- Implementación del primer curso **Well Control 100% Virtual** (incluyendo las simulaciones operativas) en Castellano en todo LATAM, homologado por IADC a partir de la confianza del organismo en nuestros profesionales y los partners que nos acompañan.
- Desarrollo de soluciones en **Realidad Virtual** para simular escenarios críticos y aprender en base a decisiones operativas.

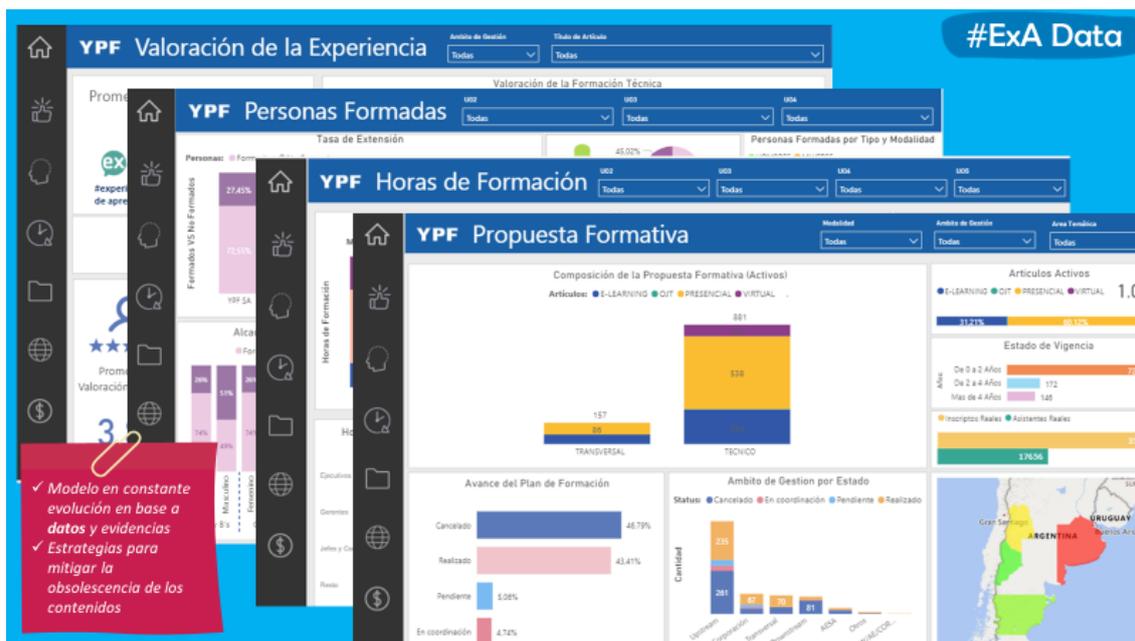


7. Evolución en la GESTIÓN DE DATOS:

A partir de la disponibilidad de grandes volúmenes de datos, el interés de los Negocios por visibilizar el impacto de la gestión en aprendizaje y formación, y las exigencias externas e internas para reportes auditables, evolucionamos también en materia de **learning metrics**:



Elaboramos desde base cero un nuevo set de **KPI para medir la eficiencia de la gestión** y sentamos las bases para comenzar con la búsqueda de insights en learning analytics:



Fuimos un proceso pionero en disponibilizar para toda la comunidad RH un tablero específico de indicadores en Power Bi, 100% navegable por los stakeholders y con la posibilidad de customizar la visualización según intereses.

La **calidad en el reporting** mejoró significativamente, tanto para los informes generales a nivel compañía, como (sólo tomando algunos ejemplos) el reporte de sustentabilidad (SEC) y los informes de diversidad (en todos los aspectos posibles de distinguirse en datos de nómina).

8. Conclusiones y desafíos:

Luego de haber cumplido el Objetivo VP RH 2019 del Proyecto al máximo target posible y de transitar un 2020 muy desafiante, como logros fundamentales del nuevo Modelo de Aprendizaje y Formación pueden mencionarse diferentes hitos en cada una de sus dimensiones:

En la dimensión **cultura de aprendizaje**, construimos un nuevo propósito y experiencia de aprendizaje deseada, traducido en naming y branding que focalizan más en la experiencia y en el cómo aprenden nuestros empleados.

En la dimensión **procesos**, diseñamos y documentamos un nuevo y único proceso corporativo más integrado al mapa de gestión de las personas, adoptamos el **modelo de atención** y sus niveles e implementamos un protocolo para ajustar el proceso a contexto COVID.

En la dimensión **organización y capacidades**, formalizamos roles clave dentro y fuera de la VP para facilitar las conversaciones requeridas para el éxito de la gestión. Además, nos enfocamos fuertemente en el desarrollo de capacidades a partir de la creación y participación activa en diversas comunidades de práctica.

La **tecnología** tuvo una evolución radical en el nuevo modelo, partiendo de la definición del ecosistema tecnológico y ejecutando una agenda muy exigente de mejoras en nuestras herramientas de gestión: optimización LMS, masificación modalidad VILT e integración de múltiples contenidos y plataformas (en muchos casos) organizados en itinerarios multi-estímulo.

Los contenidos e-learning y virtuales pasaron a estar disponibles para todos los empleados, constituyéndose esta acción en una piedra angular de un modelo abierto y respetuoso de sus decisiones y preferencias (para con su propio desarrollo), y los roles de líderes y tutores.

Se fundamos las bases necesarias para el piloto de LXP (Learning Experience Platform), como siguiente paso.

Por último, en la **gestión de datos** también se generó un salto de calidad importante, construyendo y disponibilizando un dashboard de métricas avanzadas de formación, y buscando constantemente insights para mejorar la gestión en las diferencias comunidades.



Todos estos logros solo fueron posibles a partir del trabajo en equipo propuesto por el Modelo MORH (co-construcción) y el compromiso de los Negocios, a través de sus líderes y empleados en general.

Este año 2020 tan complejo nos mostró que tener un Modelo implementado con evoluciones concretas en todas sus dimensiones, nos permitió reaccionar con velocidad ante las adversidades de un contexto muy complejo.



Una estrategia de aprendizaje es un *Road Map* que analiza en qué punto se está respecto al deseado, y cómo se debe actuar para recorrer el camino que nos acerque al modelo de aprendizaje a implantar en una organización.

Hacia adelante, el Roadmap del modelo sigue planteando más evolución en cada dimensión, en la medida que seguimos co-construyendo en equipo RRHH <-> Negocio.

Para los **próximos pasos**, visualizamos:

- Agilidad de procesos para asegurar excelencia de servicios en cada experiencia de aprendizaje.
- Focalización en la sustentabilidad del modelo, a través de governance documentada en la “gestión de contenidos” y “gestión del entorno digital de aprendizaje”.
- Continuidad en el desarrollo de capacidades vinculadas al mindset digital, innovación y curación de contenidos, con foco en los Facilitadores Internos.
- Profundización en la incorporación de tecnología para mejorar la experiencia, capitalizando lo aprendido en los laboratorios de aprendizaje y las inversiones ya realizadas por los Negocios.
- Búsqueda constante de insights analytics a partir de los grandes volúmenes de datos provistos no solo por el LMS sino por otras plataformas.

9. Agradecimientos:

#Somos1RH es nuestra expresión de equipo alineada con el Modelo Operativo de Recursos Humanos. El Modelo Experiencia de Aprendizaje - **#ExA**, se construye sobre la misma base y por lo tanto involucra a todos los actores clave en y fuera de la VP RRHH, poniendo al Negocio y a la experiencia del empleado en el centro.

Con esta mirada, y adicionalmente al gran esfuerzo realizado por toda la VP RRHH en un contexto muy complejo, queremos agradecer especialmente a la Comunidad de Facilitadores y a los líderes, quienes juegan roles claves para asegurar la experiencia de aprendizaje deseada y el impacto necesario en los Negocios.

También a las Organizaciones que forman parte de las Comunidades de Práctica, donde construimos juntos y abiertamente, las capacidades que los desafíos de Negocio nos demandan.

Por último y como creemos que también **#ExA** es una búsqueda, seguiremos incansablemente en el camino de mayor valor y excelencia en materia de aprendizaje y formación, apostando siempre a la co-construcción.