



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FORMACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA A PARTIR DE COMPETENCIAS PROFESIONALES

UNA PROPUESTA PARA EL INAP

Marzo 2016

Herrera Díaz-Aguado, Luis.

Pérez Guerrero, Pedro Luis.

Arnaiz González, Salomé.

Arroyo Ballesteros, Jonatan.

Garrido Rodríguez, José Rubén.

Martín Esparcia, M^a del Mar.

Rodríguez Fuentes, L. Cristina.

Roldán Escribano, M^a de las Mercedes.

Contenido

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	6
2. INTRODUCCIÓN. EL DEBATE SOBRE LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN ESPAÑA.....	10
3. LA REFORMA NORMATIVA DEL MODELO DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO Y SU ALCANCE EN RELACIÓN CON LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	14
3.1. El Real Decreto Ley 4/2015 de 22 de marzo, para la reforma urgente del sistema de formación para el empleo en el ámbito laboral.....	14
3.2. La Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.....	15
a) La excepción a la oferta de formación en régimen de concurrencia competitiva	15
b) La financiación a través de los módulos económicos	16
c) La no consideración de la Administración Pública como empleador a efectos de la formación de su personal.....	16
d) La prospección y detección de necesidades formativas.....	17
e) La insuficiencia del Catálogo de Especialidades para la ordenación de la formación ocupacional de la Administración Pública.....	17
f) El Registro estatal de entidades de formación	18
3.3. Conclusión	19
4. APROXIMACIÓN EUROPEA EN MATERIA DE COMPETENCIAS Y CUALIFICACIONES.....	21
4.1. El impulso de la UE a las competencias y cualificaciones profesionales.....	21
a) Introducción	21
b) Marco competencial	22
c) Mecanismos comunitarios para impulsar la acción común de los Estados en materia de competencias y cualificaciones	23
4.2. Marco Europeo de Cualificaciones.....	24
a) Antecedentes del Marco Europeo de Cualificaciones	24
b) Qué es el Marco Europeo de Cualificaciones.....	25
c) Las cualificaciones en España.....	26
d) Conclusiones acerca del Marco de Cualificaciones.....	28
4.3. Otros instrumentos europeos de apoyo a la movilidad de estudiantes y trabajadores..	29
a) Sistemas Europeos de Transferencia de Créditos	30
b) El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación profesional (CEDEFOP)	30
d) Clasificación Europea de capacidades/competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO).....	31

4.4. Conclusión	32
5. EL MARCO DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO	34
6. ESTRUCTURACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LOS NIVELES 1, 2 Y 3 DE CUALIFICACIÓN PROFESIONAL.....	37
6.1. Marco normativo.....	37
6.2. El CNCP como criterio de reconocimiento de las competencias profesionales (nivel preuniversitario).....	37
6.3. Los certificados de profesionalidad.....	40
6.4. Acreditación e inscripción de centros	41
6.5. Los centros de referencia nacional	42
7. ESTRUCTURA DE LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL	43
7.1. Competencia y cualificación profesional como elementos estructurales esenciales de la formación para el empleo	43
7.2. Características de la cualificación profesional	43
7.3. Metodología para la elaboración del CNCP	45
8. LA ESPECIALIDAD PROFESIONAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	47
8.1. Introducción: las familias y especialidades profesionales	47
8.2. La cualificación profesional de “Gestión Administrativa Pública”	48
8.3. Grado de semejanza de los contenidos formativos del INAP con la cualificación “Gestión Administrativa Pública”	50
9. LAS CUALIFICACIONES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR	53
9.1. Introducción	53
9.2. Ausencia de mecanismos de acreditación y homologación de la formación continua en puestos de trabajo desempeñados por titulados universitarios.	53
9.4. Sistemas de acreditación sectorial de la formación para el empleo.....	55
9.5. Sistemas basados en la acreditación de la calidad.....	56
a) ISO 9001. Sistemas de Gestión de la calidad.....	57
b) La nueva ISO 9001:2015.....	57
c) Normas ISO sectoriales.....	58
d) Otras normas ISO	62
e) Agencias de certificación.....	63
9.5. EQAVET. El Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad de la educación y la formación profesional	65
9.6. Conclusión	67

10. EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN A PARTIR DE COMPETENCIAS EN LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AUTONÓMICAS	69
10.1. Introducción	69
10.2. Formación de los empleados públicos en Cataluña	69
10.3. Formación de los empleados públicos en Asturias	71
10.4. Formación de los empleados públicos en Andalucía	71
11. BUENAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN OCUPACIONAL A PARTIR DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS.....	78
11.1. Introducción	78
11.2. Planteamiento del estudio	80
11.3. Empresas del ámbito nacional	80
a) Repsol.....	80
b) ACS	82
c) Mutua Madrileña.....	83
d) Grupo Santander	83
e) Grupo BBVA.....	86
11.3. Empresas del ámbito internacional.....	86
a) KPMG.....	86
b) Oracle.....	87
11.4. Conclusión	91
12. Formación de empleados públicos en la administración pública española para la mejora de sus competencias profesionales	92
12.1.- Desarrollo de un sistema de formación basada en competencias → creación del Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública.....	93
12.2.- Planificación de la formación.....	109
12.3.-Acreditación de cualificaciones profesionales y homologación de estudios, centros, entidades y profesorado → “Sello INAP”	111
12.4.- Reconocimiento, evaluación y acreditación de la competencia adquirida a través de experiencia laboral y/o vías no formales e informales de aprendizaje	114
12.5. Implantación de un sistema de gestión por procesos.	118
13. Anexo I. Similitudes entre los contenidos de los módulos formativos asociados a la cualificación profesional “ADG083_3” y las acciones formativas ofertadas por el INAP.	122
14. Anexo II. PROPUESTA DE UN PROYECTO PILOTO DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS EN EL INAP	221
14.1. Justificación de la propuesta y metodología empleada	221

14.2. Propuestas de Formación Basada en Competencias para los perfiles de “Jefe de Servicio” (nivel 26) y “Jefe de Área” de Recursos Humanos (nivel 28	223
a) Propuesta de Formación Basada en Competencias para el perfil de “Jefe de Servicio” de Recursos Humanos (nivel 26).....	224
b) Propuesta de Formación Basada en Competencias para el perfil de “Jefa/e de Área” de Recursos Humanos (nivel 28).....	239
c) Comparación entre la Formación asociada a los perfiles de “Jefe de Servicio” (nivel 26) y “Jefe de Área” de Recursos Humanos (nivel 28).....	246
14.3. Conclusión y propuestas generales.....	246
15. BIBLIOGRAFÍA.....	248

1. PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

La Formación Basada en Competencias supone un avance respecto a la tradicional transmisión de conocimientos, ya que parte de las demandas observadas en el contexto, brindando los saberes teóricos, las habilidades prácticas y las actitudes necesarias para adaptarse a un entorno complejo que demanda nuevas cualificaciones y mayor flexibilidad laboral.

El conocimiento se ha considerado frecuentemente como una gran herramienta para garantizar el bienestar social y promover un desarrollo económico sostenible. Autores como Bécker (1964) coinciden en que la formación es una de las mejores inversiones económicas, vinculando el crecimiento de un estado con el nivel educativo de su ciudadanía. De hecho, la teoría del “capital humano” tiñe diferentes líneas estratégicas como las presentes en el objetivo “Horizonte 2010” (Parlamento Europeo, 2000), mediante el cual se pretendía convertir a Europa en la región más competitiva y dinámica del mundo a través de un crecimiento económico basado en el conocimiento y una formación permanente que ha de brindarse a lo largo de toda la vida.

Sin embargo, la palabra “formación” ha estado asociada a la mera “transmisión de conocimientos”. A lo largo de la historia se ha vinculado la inteligencia con un estado “mental”, sin dar demasiada importancia a la adquisición de otro tipo de aprendizajes prácticos o actitudinales, lo que ha tenido una enorme influencia en el diseño de planes formativos. Con el paso del tiempo, la presencia de nuevas corrientes como la “Teoría de las Inteligencias Múltiples” de Gardner (1983) han demostrado que la inteligencia va más allá de acumular información o teoría, defendiendo la inclusión de un componente práctico en todos los procesos de enseñanza para facilitar la transferencia de los aprendizajes a contextos naturales. También se han abordado reflexiones complementarias por parte de otros autores como Gagné-Briggs, Mayer, Bloom e incluso Sternberg. De hecho, Bloom (1956), cuando realizó su taxonomía de objetivos de la educación, ya distinguía diferentes tipologías de objetivos con componentes conductuales y afectivos en sus estructuras lógicas. Es decir, la formación no solo se debe centrar en la transmisión de contenidos teóricos puntuales y descontextualizados: supone la capacidad de usar funcionalmente los conocimientos, actitudes y habilidades prácticas en diferentes contextos para desarrollar acciones no programadas previamente (Marquès, 2012). Y es que no es lo mismo “saber qué” (declarativo, teórico) que “saber cómo” (práctico, procedimental): cada tipo de contenido involucra procesos de aprendizaje distintos y condiciones de enseñanza también diferentes. Según indica Emilio Sánchez, “hay una inconfesada tendencia a considerar que una vez transmitidos los principios y conceptos clave, los procedimientos que en ellos se inspiran y justifican deben ser desarrollados por el propio aprendiz”. Generar una acción teniendo en cuenta ciertos principios es posible, pero se trata de un proceso muy costoso, por lo que es recomendable que la persona pueda observar de manera rigurosa cada acción, ejercitándose en el desempeño de las mismas y recibiendo asistencia de forma regular en el proceso de adquisición.

La formación tampoco puede seguir una vía paralela y aislada del contexto (Ramírez y Boli, 1987). Tal y como puede comprobarse, la mayoría de planes formativos han sido diseñados sin tener en cuenta las competencias requeridas en cada puesto de trabajo; de este modo, los

contenidos aprendidos quedarían disociados de los intuitivos, con el riesgo de no sobrevivir una vez desaparecida la presión educativa. Algunos experimentos como los realizados por Karmiloff-Smith e Inhelder (1975) demuestran que el aprendizaje natural va “de abajo hacia arriba”, “de lo experiencial a lo cognitivo” o “de las acciones prácticas a las abstracciones teóricas”, es decir, desde aquellos aprendizajes implícitos, no accesibles e imposibles de verbalizar a representaciones explícitas, accesibles y verbalizables cada vez más complejas. Los planes formativos han de seguir el sentido natural del aprendizaje, considerando cuáles son las demandas que tiene la organización para poder materializarlas en competencias transformadas en una formación permanente de calidad, altamente profesionalizante y flexible.

Ante algunos descubrimientos como los mencionados anteriormente, no es de extrañar que la formación por competencias haya aumentado su protagonismo en los últimos años, ya que dicha metodología viene acompañada de múltiples ventajas. La formación por competencias:

- parte de las necesidades observadas tras el análisis de la realidad, estrechando las relaciones entre educación y empleo para generar acciones didácticas de calidad.
- posibilita la adaptación de los recursos a una sociedad que evoluciona constantemente, facilitando la consecución de los resultados esperados en el desempeño laboral.
- permite la estandarización de la evaluación, de los resultados y de los procesos de enseñanza-aprendizaje necesarios para llegar a los mismos, por lo que aumenta la transparencia y homogeneidad del lenguaje utilizado, así como la generación de elementos comunes para facilitar la movilidad.
- trabaja algo más que la adquisición de meros saberes teóricos (conocimientos), incluyendo habilidades prácticas y actitudes.
- selecciona contenidos útiles, transferibles, multifuncionales y globales que permitan entender la realidad y transformar situaciones heterogéneas y cambiantes.
- programa procesos de enseñanza-aprendizaje que se ajustan a los contenidos transmitidos, diseñando explícitamente programaciones donde se encuentre recogida la generalización de sus aprendizajes y la puesta en práctica de dichas habilidades.
- proporciona enseñanzas funcionales, flexibles, adecuadas, competitivas, duraderas y generalizables (entre otras), facilitando la transferibilidad de los aprendizajes a nuevos campos profesionales.
- permite capitalizar aprendizajes para que las personas puedan desarrollarse a lo largo de su vida, mejorando la empleabilidad y la carrera profesional.

Una formación que se planifique a partir de las competencias de los puestos de trabajo y que diseñe unos itinerarios formativos en torno a cualificaciones profesionales, en un proceso inductivo, también parece adecuado al entorno profesional de los empleados públicos.

El INAP cuenta con un “*background*” importante en cuanto a estudios sobre competencias profesionales: el diccionario de competencias genéricas en la mayor parte de los niveles de los puestos de trabajo de la Administración General del Estado y la colaboración con la Agencia Española de Evaluación de las Políticas Pública y la Calidad de los Servicios en la definición de las funciones de sus servicios generales, que puede aproximarse a un diccionario de competencias específicas de numerosos puestos generalistas: recursos humanos, presupuestación, asistencia jurídica y contratación administrativa.

En este estudio se analiza el estado de situación en cuanto a competencias, cualificaciones y formación ocupacional. Se trata el avance en el marco europeo de las cualificaciones, el interés de la Unión Europea (en adelante UE) por establecer un esquema estandarizado de cualificaciones que facilite la movilidad de profesionales en la UE, y su traslación a la normativa española. Se explica cómo se articula la metodología del Instituto Nacional de las Cualificaciones (en adelante INCUAL) para establecer las cualificaciones profesionales, que parte de la definición de las tareas de los puestos de trabajo. También se analiza la única área profesional aprobada por el INCUAL relacionada con la formación ocupacional de las AAPP: “Gestión Administrativa Pública”, de la rama profesional de Administración y Gestión.

Pero la metodología del INCUAL y la acreditación a cargo del Servicio Público de Empleo Estatal (en adelante SEPE) y de los órganos competentes de las Comunidades Autónomas sólo cubren el ámbito de las cualificaciones de nivel 1, 2 y 3. Es decir, no llegan al ámbito universitario, cuya supervisión corresponde a la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (en adelante, ANECA). Con el fin de ocupar el vacío en la formación a partir de competencias y su acreditación en puestos desempeñados por titulados universitarios, se ha tratado de indagar en las posibles experiencias que se llevan a cabo tanto en el sector público como privado. Así, se han buscado datos relativos a las escuelas de Administración Pública de las Comunidades Autónomas y en el caso del sector privado, se ha comprobado la aplicación de sistemas normalizados de calidad y los supuestos de acreditación de competencias por parte de algunas asociaciones profesionales. También se han intentado detectar buenas prácticas en determinadas empresas privadas de referencia, en cuanto a la articulación de su formación ocupacional a partir de la definición de determinados puestos de trabajo y la implantación de itinerarios formativos. Cabe decir que en todos estos casos, sólo se ha podido realizar el análisis a partir de la información disponible para el público, con lo que probablemente estemos ante modelos formativos con mayor grado de sofisticación que el que reflejamos.

Asimismo, se realiza una propuesta para una posible implantación piloto, para construir un itinerario formativo a partir de las competencias definidas de dos puestos de trabajo en el área profesional de la gestión y planificación de recursos humanos. Una vez conseguida la definición de los puestos y de sus competencias, se han elaborado unos itinerarios formativos que se comparan con la oferta formativa del INAP en esta materia.

Por último, se incluye una propuesta de organizar la formación destinada a los empleados públicos en torno a cualificaciones profesionales exigibles en los itinerarios de carrera de los

distintos cuerpos, escalas o categorías de los empleados públicos con el propósito de promover una formación orientada y vinculada a las exigencias competenciales de su carrera profesional. Este trabajo sólo pretende ser un modesto documento de reflexión y un punto de partida para futuras líneas de análisis e implementación de una nueva formación a los empleados públicos más orientada a competencias y más vinculada a su desarrollo profesional, a su carrera y al éxito de las organizaciones públicas.

2. INTRODUCCIÓN. EL DEBATE SOBRE LA MEJORA DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES EN ESPAÑA

Las crisis aceleran los procesos de cambio y las organizaciones necesitan adaptarse a situaciones novedosas, reformular los objetivos y las estrategias, y evaluar los recursos y alianzas disponibles.

La recesión económica ha provocado tasas de desempleo elevadas, aumento de la pobreza, desaparición de empresas y dificultades en los mercados financieros. El caso español es un ejemplo de este paradigma con diferencias de diecinueve puntos en las tasas de desempleo en el período 2007-2013¹. Además, según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, tres de cada cuatro empresas creadas en el período anterior al inicio de la recesión han desaparecido².

En este contexto, se favorece la adopción de medidas para renovar el sistema formativo en lo referente a la educación formal y el aprendizaje a lo largo de la vida, y acompañarlo a una nueva y cambiante realidad. Instituciones, especialistas y responsables públicos se han centrado en la necesidad de apostar por la construcción y mejora de las competencias profesionales. Las competencias (o habilidades) son definidas por la OCDE³ como el conjunto de conocimiento, capacidades y atributos que las personas pueden adquirir y le posibilitan ejercer de forma adecuada una actividad, siendo posible su desarrollo y mejora posterior mediante procesos de aprendizaje.

La mayoría de los estudios señalan la relación existente entre el crecimiento económico con la existencia de un desarrollo competencial acorde a las necesidades que plantea el mercado laboral. Este es el caso del Informe sobre Perspectivas económicas de América Latina 2015, que indica que la educación, competencias e innovación son los factores determinantes para conseguir un crecimiento más dinámico e inclusivo⁴. Junto a ello, también existe una correspondencia entre el desarrollo de las competencias básicas con mejores índices de

¹ Instituto Nacional de Estadística (2015). *Encuesta de población activa. Banco de series temporales*. Disponible en: <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=EPA815&c=2&nult=100>. Consultado el 16 de noviembre de 2015.

² CEOE (2014). *Los esfuerzos de los empresarios en cifras*. Disponible en: http://www.ceoe.es/resources/image/el_esfuerzo_de_los_empresarios_en_cifras_2014_02.pdf Consultado el 16 de noviembre de 2015.

³ OCDE (2013), *Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida: Un enfoque estratégico de las políticas de competencias*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9786070118265-es> Consultado el 12 de noviembre de 2015.

⁴ OCDE / Naciones Unidas (2014), *Perspectivas económicas de América Latina 2015: educación, competencias e innovación para el desarrollo*. Disponible en: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oced/development/perspectivas-economicas-de-america-latina-2015_leo-2015-es#page1 Consultado el 13 de noviembre de 2015.

calidad de vida, tanto en lo que concierne a la salud como a elementos más inmateriales como la participación política y social de la población.

El desarrollo tecnológico y la innovación constituyen una oportunidad⁵ para la mejora de la productividad y el progreso de empresas, instituciones y sociedad. Su fomento y consolidación en todos los niveles se conforman como uno de los desafíos más relevantes y perentorios. Encajar métodos que incluyan estas nuevas prácticas es fundamental para la consolidación y el crecimiento de la sociedad del conocimiento.

En España, estas nuevas circunstancias también han sido determinantes para la implementación de medidas de impulso que posibiliten progresar hacia una formación más enfocada al desarrollo de competencias. Una transformación que afecta al ámbito jurídico y político y que tiene como finalidad actuar sobre el entorno de relaciones laborales, de la innovación e incluso en los planteamientos culturales.

En esta línea, las tasas de abandono escolar, cuyo porcentaje duplica a la media comunitaria⁶; el bajo número de titulados en formación profesional, muy por debajo de la media de los países de la OCDE⁷; la escasa vinculación entre el sistema educativo y el productivo⁸; y la carencia de perfiles profesionales en áreas innovadoras muy demandadas contribuyen a la obtención de deficientes resultados en los índices de medición de las habilidades de estudiantes y profesionales⁹. El conjunto de estos elementos afectan a la relación de las competencias con la necesaria mejora de la productividad y al desaprovechamiento del potencial de la mano de obra del país.

La OCDE ha sintetizado recientemente en su informe de Diagnóstico sobre España¹⁰ los retos que deben superarse en esta materia, agrupándolos en cuatro categorías: desarrollar las competencias relevantes, activar la oferta de competencias, utilizar las competencias de manera eficaz y fortalecer el sistema de competencias.

⁵ Benavente, R. (2013), *La crisis está aumentando la demanda de innovación científica y tecnológica*. El Confidencial. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-11-06/la-crisis-esta-aumentando-la-demanda-de-innovacion-cientifica-y-tecnologica_49990/. Consultado el 17 de noviembre de 2015.

⁶ La tasa de abandono escolar prematuro en España se sitúa en 2014 en 21,9 % y la media de la UE.28 es de 11,1. Eurostat (2015), *Early leavers from education and training by sex*. Disponible en: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_40&plugin=1 Consultado el 16 de noviembre de 2015.

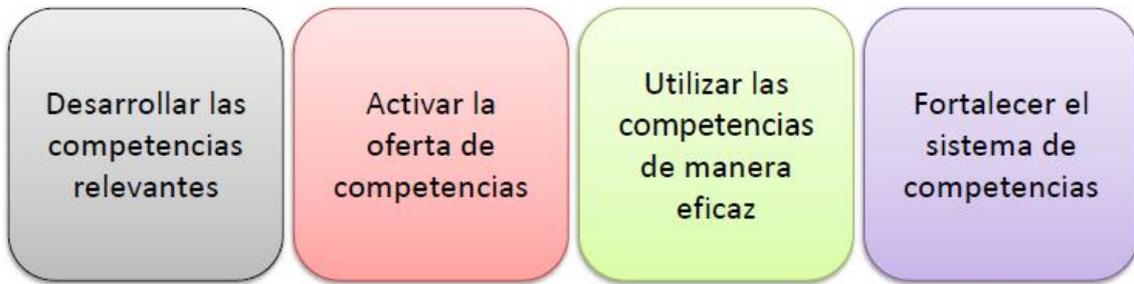
⁷ Los titulados en Formación Profesional en España en 2013 representaban el 29,9 % respecto a los titulados en Educación General, mientras que la media de los países de la OCDE es de 44,4 %. OCDE (2013), *Education at a Glance 2013: OECD Indicators*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-en> Consultado el 18 de noviembre de 2015.

⁸ Consejo Económico y Social (2009). *Informe Sistema Educativo y Capital Humano*. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/18510/inf0109> Consultado el 11 de noviembre de 2015.

⁹ Un informe de la OIT indica que el 42% de los trabajadores españoles no está suficientemente cualificado. OIT (2014), *Skills mismatch in Europe*. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_315623.pdf?_ga=1.193068909.1597492683.1447835457 Consultado el 18 de noviembre de 2015.

¹⁰ OCDE (2015), *Informe de Diagnóstico de la estrategia de competencias de la OCDE: España*. Disponible en: https://skills.oecd.org/developskills/documents/Spain_Diagnostic_Report_Espagnol.pdf Consultado el 10 de noviembre de 2015.

Retos en materia de competencias para España



Fuente: elaboración propia a partir del informe de Diagnóstico España 2015 - OCDE

Aunque la apuesta por la mejora de las competencias ha tenido un impulso en los últimos años, provocado por las reformas elaboradas en el marco de la crisis económica y financiera, anteriores reformas educativas estaban condicionadas en diferentes grados por estos principios. En este sentido, la Ley 2/2006, de Educación¹¹, define al aprendizaje a lo largo de la vida como la posibilidad que deben tener los ciudadanos para formarse, con la finalidad de adquirir, actualizar, completar y ampliar sus capacidades, conocimiento, habilidades, aptitudes y competencias para su desarrollo personal y profesional.

Relacionado con este apartado también se encuentran los planteamientos de convergencia con los sistemas educativos de los países de la UE, especialmente en el ámbito universitario. Así lo recoge la Declaración de Bolonia¹², que junto con la promoción de la movilidad y el fortalecimiento de un espacio europeo común; incide en la necesidad de dotar a la ciudadanía de las competencias necesarias para afrontar los retos de la sociedad del conocimiento.

Recientemente se aprobó la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral¹³, que viene a apuntalar la apuesta por el proceso para dirigir la formación profesional hacia la diferenciación y mejora de las competencias. Deja atrás un sistema con el que se han producido muchos avances, que ha sido fruto del diálogo entre los representantes sociales, pero que, según los redactores de la norma, no se adapta a las nuevas condiciones que exige la economía global en la que se encuentra inmerso.

Esta norma pretende paliar el enorme impacto que ha tenido la crisis económica en determinados sectores como el formado por el colectivo de jóvenes, que cuenta con tasas de desempleo superiores al 50%¹⁴. También aspira a buscar soluciones para las nuevas demandas condicionadas por el envejecimiento de la población activa; la combinación de altas tasas de

¹¹ Ley 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación. En BOE No. 307.

¹² Ministros Europeos de Educación (1999), *Declaración de Bolonia*. Disponible en: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf Consultado el 10 de noviembre de 2015.

¹³ Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral. En BOE No. 217.

¹⁴ Tinoco, E. (2014), *La sociedad paralizada: jóvenes desempleados*. Diario El País. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/08/14/actualidad/1408036451_169670.html Consultado el: 10 de noviembre de 2015.

paro y la escasa mano de obra cualificada en algunas ocupaciones emergentes, especialmente vinculadas con la innovación; o las dificultades encontradas en la empleabilidad del conjunto de desempleados de larga duración.

Es resultado de un profundo debate, que en sus primeras versiones planteaba una modificación sustancial de la implicación de sindicatos y patronal. Ello suponía transformar parte del sistema de relaciones laborales que se había ido consolidando desde la Ley 51/1980, Básica de Empleo, y el Real Decreto 631/1993, textos fundamentales en el desarrollo de la Formación Profesional en España. El documento definitivo incorpora parte de las pretensiones de estas organizaciones, asegurándole una posición determinante en el planteamiento estratégico y la gobernanza¹⁵.

Además del apartado relativo a los actores sociales, también se ha pretendido un mayor consenso en áreas relativas a la prevención del fraude; dotar de mayores facilidades para la formación en empresas de menos de cincuenta trabajadores; y aumentar los fondos a los centros públicos de formación.

Si se realiza un análisis del conjunto de estudios, normas y medidas que han venido desarrollándose en el ámbito de la mejora de las habilidades, existe un alto grado de coincidencia en el dictamen previo y las posibles soluciones. El establecimiento de un sistema nacional de cualificaciones; la consolidación de vasos comunicantes entre el sistema educativo y el productivo; la innovación; y la intervención específica sobre los colectivos más vulnerables son algunas de las propuestas prioritarias.

Caminar hacia la normalización y ordenación del sistema atendiendo a los objetivos y prioridades debe ser la esencia de las medidas que se implementen en las distintas áreas implicadas. Atender las carencias para superarlas y construir conjuntamente con la sociedad civil y el resto de países del marco europeo son las vías para la obtención de los resultados previstos.

¹⁵ CCOO (2015), *El Senado aprueba la Ley de Formación profesional*. Disponible en: [http://www.ccoo.es/noticia:99140--El Senado aprueba la Ley de Formacion Profesional](http://www.ccoo.es/noticia:99140--El_Senado_aprueba_la_Ley_de_Formacion_Profesional). Consultado el 17 de noviembre de 2015.

3. LA REFORMA NORMATIVA DEL MODELO DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO Y SU ALCANCE EN RELACIÓN CON LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

3.1. El Real Decreto Ley 4/2015 de 22 de marzo, para la reforma urgente del sistema de formación para el empleo en el ámbito laboral

El Real Decreto Ley 4/2015 de 22 de marzo, para la reforma urgente del sistema de formación para el empleo en el ámbito laboral, tal como indica en su exposición de motivos, pretendía resolver las que a su juicio han sido las deficiencias del sistema de formación profesional para el empleo: deficiente coordinación del sistema, escasa vinculación con la realidad del tejido productivo, falta de evaluación de su impacto y una definición poco eficiente del papel de los agentes implicados en el sistema.

Por otra parte, el propósito de esta reforma normativa se inspira en la Estrategia de Competencias de la OCDE¹⁶ y en la colaboración entre la OCDE y España¹⁷, analizando el perfil de las competencias de los trabajadores y anticipar las competencias requeridas en el mercado para desarrollarlas.

El Real Decreto Ley pretendió una reforma importante de todo el sistema de formación para el empleo. Por una parte, se pretende que toda la oferta formativa para el empleo de todos los sectores de la economía española, se lleven a cabo a través de fórmulas de libre competencia competitiva por parte de entidades de formación públicas o privadas inscritas y registradas. Por otra parte, se ha pretendido su adecuación a un catálogo de especialidades profesionales que, a su vez se articula a través de cualificaciones profesionales reconocidas.

En la redacción originaria del Real Decreto Ley, el artículo 7 introducía de manera inequívoca la competencia competitiva abierta a todos los proveedores de formación acreditados y/o inscritos, como norma general para la gestión de los fondos destinados a financiar las programaciones formativas de las Administraciones públicas”.

Pero este precepto iba más allá, al establecer que la formación de los empleados públicos se rigiese también por el régimen de competencia competitiva. Así, se afirmaba que “sin perjuicio de los citados acuerdos (acuerdos de formación en el ámbito de las Administraciones) las órdenes que establezcan las bases reguladoras para la concesión de financiación para la formación de los empleados públicos se regirán por el régimen de competencia competitiva

¹⁶ La Estrategia para el desarrollo de competencias de OCDE proporciona a los países un marco para analizar sus fortalezas y debilidades y para encontrar las vías más adecuadas para desarrollar, activar y utilizar competencias que impulsen el empleo y el desarrollo económico y a la vez promuevan la inclusión social. Se ha diseñado de forma transversal e implica a un amplio espectro de actores relevantes. Véase [OCDE \(2012\) OECD Skills Strategy Better Skills, Better Jobs, Better Lives: A Strategic Approach to Skills Policies. París.](#)

¹⁷. Véase [OCDE \(2014\) Estrategia de Competencias – OCDE “Construyendo una estrategia de competencias eficaz para España”.](#)

abierta a todas las entidades de formación que cumplan los requisitos de acreditación y/o inscripción” (artículo 7.4 párrafo segundo).

Sin embargo, el texto fue objeto de varias enmiendas durante su tramitación como ley por el procedimiento de urgencia en las Cortes Generales. Una de dichas enmiendas, presentada por el Grupo parlamentario del partido político del Gobierno, excepcionó la formación que ofrecen las Administraciones Públicas a sus propios empleados, de la obligación a ofertarla en concurrencia competitiva, evitando así una probable situación de parálisis.

Básicamente, la aplicación del Real Decreto Ley en su redacción original sería de imposible cumplimiento. El texto incurre en la contradicción de exigir la concurrencia competitiva entre entidades públicas o privadas de formación inscritas o registradas, respecto de unas especialidades, las de la Administración Pública, que no se hallan en el Catálogo que el mismo Decreto Ley establece como referencia¹⁸. No es posible, en las circunstancias actuales la existencia de empresas inscritas o registradas en la mayor parte de las especialidades que componen la Administración Pública, ya que tales especialidades no están inscritas ni registradas. Tampoco aparecen reconocidas formalmente por la Administración educativa las cualificaciones que les sirven de base.

Además, una buena parte, por no decir la parte mayoritaria de la formación que ofrece el INAP, se lleva a cabo por expertos procedentes del propio sector público.

3.2. La Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral

a) La excepción a la oferta de formación en régimen de concurrencia competitiva

Una enmienda presentada por el Grupo Popular ha venido a corregir el principal problema citado anteriormente, añadiendo un nuevo párrafo al apartado 4 del artículo 7:

“Queda exceptuado de lo dispuesto en el párrafo anterior (la aceptación de la concurrencia competitiva dispuesta en las órdenes que establezcan las bases reguladoras para la concesión de financiación para la formación de los empleados públicos sin perjuicio de los acuerdos suscritos en el ámbito de las AAPP) la formación que para su propio personal, y con sus medios propios, realicen directamente las propias Administraciones Públicas, o las entidades públicas de formación dependientes de las mismas, sin recurrir para su realización a entidades de formación privadas”.

Las enmiendas de otros grupos parlamentarios pretendían la supresión de todo el apartado 4 del artículo 7 (Grupo Socialista) o el párrafo segundo del apartado 4 del artículo 7 (Grupo Catalán). Otras opciones eran las de abrir la concurrencia competitiva también a las

¹⁸ Si observamos este Catálogo sólo comprobamos que existe tan sólo una especialidad ligada a la familia profesional “Administración y Gestión” que cuenta con una cualificación aprobada, que Gestión Administrativa Pública; aprobada por el RD 107/2008.

organizaciones sindicales y empresariales más representativas en su ámbito (Grupo Vasco) y al incremento de la financiación en materia de capacitación para el desarrollo de funciones relacionadas con la negociación colectiva y el diálogo social, incluyendo también aspectos relativos a la organización del trabajo y las condiciones de trabajo, a la prevención de riesgos laborales, a la igualdad de trato y oportunidades y no discriminación en el empleo, entre otras (Grupo de La Izquierda Plural).

La enmienda que finalmente fue aprobada, fue la presentada por el Grupo Parlamentario Popular, que se incorporó en la nueva redacción del artículo 6 del Proyecto de Ley, ya aprobado por el Senado; en él se afirma:

“(…) Sin perjuicio de los citados acuerdos, las bases reguladoras para la concesión de financiación para la formación de los empleados públicos se regirán por el régimen de concurrencia competitiva abierta a todas las entidades de formación que cumplan los requisitos de acreditación y/o inscripción conforme a la normativa vigente.

Queda exceptuado de lo dispuesto en el párrafo anterior la formación que para su propio personal, y con sus medios propios, realicen directamente las propias Administraciones públicas, o las entidades públicas de formación dependientes de las mismas, sin recurrir para su realización a entidades de formación privadas.”

b) La financiación a través de los módulos económicos

Otro segundo aspecto a tener en cuenta afecta a la financiación, que se llevará a cabo sobre la figura de módulos económicos, que tienen en cuenta el coste por participante y hora de formación que podrá ser objeto de financiación pública (artículo 7). La propia Ley se encarga de afirmar de manera expresa que “los módulos económicos se aplicarán a todas las iniciativas de formación profesional, incluida la formación de los empleados públicos”.

c) La no consideración de la Administración Pública como empleador a efectos de la formación de su personal

Dentro del Proyecto de Ley cabe destacar un tercer aspecto de importancia: la formación ocupacional de los empleados públicos no aparece en el apartado a) del artículo 8, bajo el rótulo de “la formación programada por las empresas para sus trabajadores”, sino en el apartado “d) Otras iniciativas de formación profesional para el empleo”, que actúa como una especie de cajón de sastre, y que incluye la formación de los empleados públicos junto con otras categorías como los permisos individuales de formación, la formación en alternancia con el empleo, o la formación no financiada con fondos públicos dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad.

Es destacable que en el apartado 2 del artículo 8 se exige que las iniciativas de formación para el empleo “estarán dirigidas a la adquisición, mejora y actualización permanente de las competencias y cualificaciones profesionales, favoreciendo la formación a lo largo de toda la

vida de la población activa, y conjugando las necesidades de las personas, de las empresas, de los territorios y de los sectores productivos”.

Se observa una consecuencia práctica de cierta importancia, que es la referida a que las acciones formativas se ajustarán a la duración establecida en el Catálogo regulado en el artículo 20.3 para cada especialidad formativa. De este artículo, se deduce que todas las acciones formativas han de estar referenciadas al Catálogo de Especialidades formativas, salvo la iniciativa de formación programada por las empresas para sus trabajadores, en la que “no será obligatorio que las acciones formativas estén referenciadas a las especialidades formativas del citado Catálogo, sin perjuicio de la obligación de comunicar su inicio y finalización”.

Luego, la formación de los empleados públicos no se ha incluido en el mismo apartado que la formación de las empresas hacia sus propios trabajadores. Sin embargo, resultará muy difícil de poner en práctica, ya que por el momento sólo existe una especialidad relativa a la Administración Pública, y en ningún caso engloba los puestos relativos a los titulados universitarios. Para numerosas ramas de actividad de la Administración Pública no se cuenta con una especialidad reconocida en el citado Catálogo.

d) La prospección y detección de necesidades formativas

En el artículo 4 de la Ley se encomienda al Observatorio del Servicio Público de Empleo Estatal la función permanente de prospección de necesidades formativas, en el que las denominadas estructuras paritarias sectoriales asumirían una presencia importante en el intercambio de información y conocimientos. Sería preciso detallar el papel de los institutos y escuelas de Administración Pública en relación con la detección y anticipación de necesidades formativas de los empleados públicos en estas estructuras de colaboración.

El resultado será un escenario plurianual que actúe como marco de planificación estratégica de todo el sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, para asegurar que el sistema responda de forma dinámica a las necesidades formativas de empresas y trabajadores identificadas desde los distintos ámbitos competenciales.

e) La insuficiencia del Catálogo de Especialidades para la ordenación de la formación ocupacional de la Administración Pública

Si observamos este Catálogo sólo comprobamos que existe una especialidad formativa relacionada con la Administración Pública registrada, que es “Administración y gestión pública”, hasta el nivel 3 de cualificación (que en términos de función pública equivaldría a un Grupo C1 como máximo). Además, no existe ningún certificado de profesionalidad registrado relacionado con la Administración Pública.

Por tanto, se observa una clara insuficiencia del Catálogo de Especialidades Formativas en relación con las especialidades de la Administración Pública. Como mínimo se nos plantearían las siguientes dudas:

-¿Qué ocurre con toda la formación que no encaje en esta especialidad?

-¿qué ocurre con la formación de los niveles superiores, 4 y 5, (es decir, grupos A2 y A1) que no cuentan con especialidades en el Catálogo? ¿queda exceptuada de la financiación de la formación continua?

f) El Registro estatal de entidades de formación

Finalmente, en el citado artículo 8 apartado 4, se alude a que el Servicio Público de Empleo Estatal desarrollará y mantendrá permanentemente actualizado un Registro Estatal de Entidades de Formación, de carácter público, que estará coordinado, con una estructura común de datos con los registros de que dispongan las comunidades autónomas para la inscripción de las entidades de formación en sus respectivos territorio se integrará la información de dichos registros.

Este registro estatal incorporará la información relativa a la calidad y resultados de la formación impartida por las entidades de formación inscritas mediante indicadores objetivos y transparentes.

El Registro de Centros y Entidades de Formación para el Empleo aparece regulado en el artículo 9 del Real Decreto 395/2007 de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo. En su apartado 2 se establece que las Comunidades Autónomas podrán crear un Registro donde se inscribirán los centros y entidades que impartan formación profesional para el empleo en sus respectivos territorios. Este Registro estará coordinado con los Registros Autonómicos a través del Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo previsto en el artículo 7.2.c) de la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo.

No obstante, en lo relativo a teleformación, es el propio Servicio Público de Empleo Estatal el que registra y acredita los centros de formación, tal como regula en su Resolución de 26 de mayo de 2014, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se regula la acreditación e inscripción de centros y entidades de formación que imparten, en la modalidad de teleformación, formación profesional para el empleo en el ámbito de gestión del Servicio Público de Empleo Estatal.

Por tanto, contamos con un sistema de doble registro: uno autonómico para las entidades de formación que se dediquen a la formación presencial y otro gestionado por el SEPE, para aquellas que se dediquen a la tele formación.

3.3. Conclusión

La reforma ha abierto el debate acerca del gran contraste existente entre el sistema de cualificaciones del mercado laboral y la casi absoluta ausencia de éste, al menos desde el punto de vista de su reconocimiento formal, en el ámbito de la Administración Pública. Estas normas favorecen el desarrollo de un sistema de formación lo más homologable posible con el resto de la sociedad y con una estandarización basada en la definición de las competencias de los puestos de trabajo.

La formación para el empleo de toda la sociedad se va a planificar desde las competencias, de modo inductivo, a través de itinerarios formativos. Aunque existan algunos ámbitos de la actuación administrativa específicos y que no necesariamente poseen una equivalencia inmediata en el mercado, el sentido común nos hace pensar que la competencia en el desempeño debe de ser la base de la construcción de un sistema formativo. Esta reforma pudiera servir de acicate para estandarizar la formación bajo parámetros de calidad, a partir de unas competencias homologadas en la línea de las entidades con atribuciones al respecto en el mercado de trabajo (SEPE, INCUAL y Comunidades Autónomas).

Las Administraciones son un mercado de trabajo especial, en el sentido de que cuentan con un sistema de acceso que vela por el mérito, la capacidad y el respeto al principio de igualdad; pero cuyos puestos de trabajo, al igual que cualquier otra organización, se componen de unas competencias para su desempeño.

Un sistema formativo basado en competencias y cualificaciones reconocidas, con acciones formativas incardinadas en itinerarios de valor acumulable; aproximaría más la formación a las necesidades de los puestos de trabajo y sería una herramienta muy útil para diversos ámbitos de la política de recursos humanos: reconocimiento de méritos en promociones, provisiones, incidencia en la formación, en la evaluación del desempeño, en la movilidad o en la carrera profesional (RODRÍGUEZ GURTUBAY, 2013:60).

Este nuevo modelo puede ser una gran oportunidad para:

- a) Construir toda la formación ocupacional sobre las competencias requeridas para los puestos de trabajo; de modo que exista una mejor adaptación de la formación a los puestos y ésta gane en impacto.
- b) Establecer una organización modular de la formación que evite la dispersión y el solapamiento de las actividades formativas.
- c) Establecer itinerarios adaptados a los distintos perfiles profesionales, de modo que el alumnado pueda maximizar sus esfuerzos formativos y, a su vez, la Administración, ganar en eficiencia. (Sería de interés un análisis coste/beneficio de la medida).
- d) Facilitar un nivel de estandarización que permita avanzar en sistemas de acreditación de la calidad que redunden en la excelencia y el prestigio de la institución.

e) Establecer sistemas de reconocimiento de los itinerarios formativos homologables de utilidad para distintos ámbitos de la carrera profesional: de provisión de puestos, movilidad, promoción interna, evaluación del desempeño, entre otros.

f) A través de los itinerarios formativos adecuados a perfiles de puestos, ayudar a los empleados públicos de nuevo ingreso o que cambian de funciones, a reducir su tiempo de adaptación al puesto de trabajo.

g) Fijar las bases para un sistema de acreditación de la experiencia en el puesto de trabajo, ya sea a través de certificados de profesionalidad adaptados a la Administración Pública o bien otras formas de acreditación.

4. APROXIMACIÓN EUROPEA EN MATERIA DE COMPETENCIAS Y CUALIFICACIONES

4.1. El impulso de la UE a las competencias y cualificaciones profesionales

a) Introducción

En los últimos años la UE ha mostrado un gran interés por las competencias y cualificaciones profesionales, que se han plasmado en diversas recomendaciones de sus instituciones. Esta preocupación se basa tanto en la necesidad de promover una economía más competitiva y favorecer la libre circulación de trabajadores comunitarios, como de mejorar el acceso de los desempleados al mercado de trabajo y la empleabilidad de los que ya se encuentra en él.

La Estrategia Europa 2020¹⁹ indica que en torno al 50% de los alumnos que forman parte del sistema educativo de formación reglada alcanzan un nivel de cualificaciones medias, pero sin embargo no adaptado a las necesidades del mercado laboral, por lo que el potencial laboral del que dispone la UE no es utilizado en su totalidad.

La UE está muy interesada en que el espacio comunitario sea un espacio de cohesión económica, social y territorial, y para lograrlo, contar con un alto nivel de empleo es prioritario. Por este motivo, es esencial diseñar una formación a todos los niveles verdaderamente orientada al empleo. Un sistema formativo realmente basado en las competencias y cualificaciones profesionales que serán necesarias en los puestos de trabajo aproximaría los sistemas educativos a los mercados laborales. Este nuevo modo de concebir la formación trae consigo la necesidad de incorporar e integrar en nuestra cultura el concepto de aprendizaje permanente (*life long learning*), que implica desarrollar a lo largo de toda nuestra vida nuevas cualificaciones.

No debe olvidarse que el buen funcionamiento del mercado laboral y los altos niveles de empleo garantizan la solidez y permanencia en el tiempo del modelo social europeo por el que la UE se ha caracterizado desde su fundación en los años cincuenta. Para lograrlo se plantea como imprescindible dotar a las personas de las cualificaciones necesarias para hacer frente a las nuevas y cambiantes condiciones del mercado laboral.

Una de las siete llamadas iniciativas emblemáticas de la Estrategia Europa 2020, que no son sino objetivos generales que la UE pretende lograr en el horizonte temporal de 2020, es la denominada “Agenda de nuevas cualificaciones y empleos”. El objetivo de esta iniciativa es lograr que en el citado año los mercados laborales europeos hayan experimentado una modernización e impulso en base a la mayor autonomía de las personas mediante el desarrollo de capacidades a lo largo de su vida. Ello con el objetivo final de aumentar la participación

¹⁹ Comunicación de la Comisión Europea “Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, COM (2010) 2020 final, Bruselas 3.3.2010.

laboral, adecuar mejor la oferta y la demanda de trabajos, reducir el desempleo y promover la movilidad laboral.

Por su parte, la Estrategia Educación y Formación 2020²⁰ recoge como objetivo primordial seguir apoyando el desarrollo de los sistemas de educación y formación en los Estados Miembros. Estos sistemas deben proporcionar a los ciudadanos las posibilidades de explotar su potencial y de garantizar la prosperidad económica y sostenible, así como la empleabilidad. La citada Estrategia sectorial reconoce que para lograrlo es fundamental hacer real el llamado aprendizaje a lo largo de la vida y la movilidad de estudiantes y trabajadores, para lo cual es necesario avanzar en herramientas como la aplicación del Marco Europeo de Cualificaciones y la Carta Europea de Calidad para la Movilidad.

b) Marco competencial

Para poder enmarcar correctamente en qué punto se encuentra la UE en relación con este estudio sobre cualificaciones y averiguar qué papel desempeña realmente, es necesario preguntarse en primer lugar qué competencias tiene la UE en las materias que atañen a la cuestión, así como las que son propias de los Estados Miembros.

El artículo 21.1 del Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE) alberga uno de los hitos comunitarios más importantes al establecer que “todo ciudadano de la UE tendrá derecho a circular y residir libremente en el territorio de los Estados Miembros, con sujeción a las limitaciones y condiciones previstas en los Tratados y en las disposiciones adoptadas para su aplicación”.

En este sentido, la libre circulación de personas junto a la libre circulación de trabajadores constituyen las bases jurídicas principales para sustentar la movilidad entre Estados Miembros de la UE. Es precisamente la movilidad, que actúa en beneficio del empleo, lo que la UE pretende impulsar a partir de un nuevo marco de cualificaciones y competencias profesionales que puedan ser compartidas en buena medida por todos los Estados Miembros.

Por su parte, el artículo 6 del TFUE recoge que “la Unión dispondrá de competencia para llevar a cabo acciones con el fin de apoyar, coordinar o complementar la acción de los Estados Miembros. Los ámbitos de estas acciones serán... la educación, la formación profesional, la juventud...”. Este tipo de competencias, en las que como puede verse se encuentra la educación, son denominadas competencias complementarias. En ellas, la potestad de la Unión se limita a adoptar acciones de apoyo, coordinación o complemento a la acción principal de los Estados, y queda excluida toda armonización de disposiciones legales o reglamentarias de los Estados Miembros, por lo que en todo caso pervive la competencia nacional en la materia.

²⁰ Conclusiones del Consejo “Sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación”, de 12 de mayo de 2009, DOUE C 119 de 28.5.2009.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:ef0016>

Respecto al empleo, las especificidades son mayores, puesto que los Tratados insertan esta área en las denominadas competencias de coordinación. El artículo 145 del TFUE establece que “la UE y los Estados se esforzarán por desarrollar una estrategia coordinada para el empleo”. Los instrumentos de los que la Unión dispone para coordinar las políticas de empleo entre los Estados, tan importantes para la cohesión económica y fiscal de toda la Unión en su conjunto, serán instrumentos que de nuevo excluyen toda posibilidad de armonización, y deberán restringirse a estrategias coordinadas y orientaciones generales a las que los Estados deberán ceñirse pero que dejan un más que amplio margen a los Estados para decidir en qué dirección caminan sus mercados laborales.

En definitiva, la UE pone de manifiesto su intención de dejar extensa libertad de acción a los Estados en materia de educación y empleo. Éstas no serán áreas de competencia exclusiva de la UE, y por tanto, no es posible vincular jurídicamente a los Estados a adoptar todas y cada una de las medidas que la Unión estime convenientes.

Si por un lado entra dentro de la competencia comunitaria las acciones que pueden impulsar la libre movilidad de personas en la Unión (entre las cuales se incluyen estudiantes y trabajadores), pero por otro lado son los Estados los que disponen de amplio margen competencial en educación y en empleo, ¿cómo orientar a todos los Estados en una misma dirección en materia de cualificaciones y competencias profesionales?

c) Mecanismos comunitarios para impulsar la acción común de los Estados en materia de competencias y cualificaciones

La Estrategia 2020 reconoce explícitamente que la UE hará uso de las herramientas e instrumentos de los que dispone para la consecución de las que se han denominado iniciativas emblemáticas, entre las cuales se ha destacado la Agenda para las nuevas cualificaciones y empleos. De entre los mecanismos posibles para lograr el compromiso de los Estados Miembros en el logro de los objetivos marcados, la Estrategia incluye las ayudas financieras que dependen de la Unión. Es por ello que la financiación debe entenderse como una de las herramientas comunitarias más importantes para moldear y en cierta medida, orientar en una dirección común las políticas educativas y de empleo de los Estados Miembros. Con ello es posible caminar conjuntamente hacia el logro de los objetivos de la Estrategia 2020 y del denominado Espacio Europeo de las Aptitudes y las Cualificaciones. Este último alude a una expresión acuñada por la Comisión Europea para referirse al conjunto de países en el que son aplicadas las herramientas puestas al servicio del reconocimiento de las cualificaciones a nivel europeo y que contribuyen a crear un espacio común de transparencia y comparabilidad de cualificaciones.

Entre las ayudas financieras previstas más importantes para apoyar las políticas de educación y de empleo de los Estados Miembros se encuentran los fondos estructurales y en concreto, el Fondo Social Europeo (FSE).

El Reglamento que regula el FSE²¹ establece que para apoyar los objetivos de la Estrategia 2020 respecto a la educación, el empleo y la formación, el FSE debe contribuir con sus fondos a financiar proyectos relacionados con las iniciativas emblemáticas y especialmente la “Agenda de las nuevas cualificaciones y empleos”. Asimismo el Reglamento también recoge que “es preciso instar a los Estados Miembros y a las regiones a hacer uso del Fondo Social Europeo... con el fin de ayudar a los estudiantes, a la creación de empleo y a la movilidad de los trabajadores”. Para ello, el FSE responde a diversas prioridades de inversión, entre las cuales se encuentran aquellos proyectos destinados, por ejemplo, a la mejora de la igualdad de acceso al aprendizaje permanente en competencias profesionales, las capacidades de los trabajadores, o la mejora de la adecuación al mercado de trabajo de los sistemas de educación y formación a través de mecanismos de anticipación de las necesidades en materia de competencias.

En este sentido y en virtud de las competencias que tiene atribuidas la UE, en 2006 surge por parte de la Comisión Europea la propuesta de crear un Marco Europeo de Cualificaciones (MEC). Esta propuesta se concretó en abril de 2008 con la elaboración por parte del Consejo y del Parlamento Europeo de una Recomendación que proponía la creación del Marco Europeo de Cualificaciones²² para el Aprendizaje Permanente, primera herramienta de la que la UE se ha servido para impulsar la movilidad de estudiantes y trabajadores.

El resto de este capítulo se centra en la presentación del MEC y de los demás instrumentos europeos que han creado un marco propicio para la movilidad y el desarrollo a nivel comunitario de las competencias y cualificaciones profesionales.

4.2. Marco Europeo de Cualificaciones

a) Antecedentes del Marco Europeo de Cualificaciones

La recomendación de abril de 2008 del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente reconoce que para promover la competitividad, el empleo y la cohesión social en la UE es necesario reconocer conocimientos, destrezas y competencias a los ciudadanos comunitarios, pues sólo así se favorecerá la movilidad de estudiantes y trabajadores más allá de las fronteras nacionales.

²¹ Reglamento de la Unión Europea sobre el Fondo Social Europeo 1304/2013 de 17 de diciembre de 2013, DOUE L 347/470 de 20.12.2013.

http://www.empleo.gob.es/uafse/es/fse_2014-2020/doc/Reglamento_FSE_1304_2013.pdf

²² Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de abril de 2008 relativa a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente, DOUE C 111/1 de 6.5.2008.

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/mecu-europa/eqf-recom-20080423.pdf?documentId=0901e72b806a600e>

Para lograrlo es necesario mejorar el acceso de todos al aprendizaje permanente y reconocer las cualificaciones a nivel comunitario.

Esta Recomendación de Parlamento y Consejo no pretende, en este sentido, reemplazar ni definir sistemas de cualificaciones, ni cualificaciones nacionales, así como tampoco describir cualificaciones específicas ni competencias individuales. Lo que sí pretende es que cada cualificación se referencie en el nivel del Marco Europeo de Cualificaciones que le corresponda a través de los sistemas nacionales de cualificaciones pertinentes. Finalmente es el espíritu de esta Recomendación el que se reflejó en el MEC, que fundamentalmente permite que todos los nuevos certificados de cualificación, diplomas y todos los documentos “*Europass*” expedidos por las autoridades competentes contengan una referencia clara al nivel correspondiente del MEC.

Precisamente, conviene destacar la importancia del marco comunitario único para la transparencia de las cualificaciones y competencias, o marco “*Europass*”, que alude a una herramienta consensuada y común en virtud de la cual los ciudadanos de la Unión presentan y comunican sus cualificaciones y competencias a los empleadores, así como a los centros que imparten actividades de aprendizaje²³. Esta herramienta se concreta y materializa en un expediente denominado “*Europass*” que está conformado por varios documentos, como son el curriculum vitae “*Europass*”, el Documento de movilidad “*Europass*”, el Suplemento de diploma “*Europass*”, el Portafolio de lenguas “*Europass*” y el Suplemento de certificado “*Europass*”.

b) Qué es el Marco Europeo de Cualificaciones

Tal y como lo definen el Parlamento y el Consejo²⁴, un marco de cualificaciones es un instrumento de clasificación de las cualificaciones en función de un conjunto de criterios que se corresponden con determinados niveles de aprendizaje. Su objetivo consiste en integrar y coordinar los subsistemas nacionales de cualificaciones y en mejorar la transparencia, el acceso, la progresión y la calidad de las cualificaciones en relación con el mercado de trabajo y la sociedad civil.

La ventaja más importante de que exista un marco de cualificaciones común a nivel europeo es que se permite la comparación e interrelación entre las cualificaciones que son reconocidas en cada Estado, de modo que se facilita la movilidad de las personas en el espacio europeo de aprendizaje permanente, así como en el mercado laboral europeo.

²³ Decisión 2241/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de diciembre de 2004 relativa a un marco comunitario único para la transparencia de las cualificaciones y competencias (Europass), DOUE L 390/6 de 31.12.2004.

²⁴ Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de abril de 2008 relativa a la creación del Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje permanente, DOUE C 111/1 de 6.5.2008.

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/educacion/mecu/mecu-europa/eqf-recom-20080423.pdf?documentId=0901e72b806a600e>

De este modo, gracias al MEC los gobiernos nacionales disponen de una herramienta común que facilita el reconocimiento transparente de los títulos y cualificaciones. Actualmente treinta y seis países forman parte voluntariamente del MEC, los veintiocho Estados Miembros de la UE a los que se añaden cinco países candidatos, Liechtenstein, Noruega y Suiza.

El MEC es un marco común de referencia que relaciona entre sí los sistemas de cualificaciones de todos los países. El núcleo del marco consiste en ocho niveles de cualificación definidos en tres tipos de resultados de aprendizaje: conocimientos, destrezas y competencia. Cada uno de los ocho niveles se define mediante un conjunto de descriptores que indican los resultados del aprendizaje pertinentes para una cualificación de ese nivel sea cual sea el sistema de cualificaciones de cada país. Así, los países pueden establecer correspondencias entre sus propios niveles de cualificación nacionales y la referencia común fijada en el MEC.

Los ocho niveles abarcan toda la gama de cualificaciones, desde el nivel básico (nivel 1, como pueden ser los títulos de educación básica), hasta los más avanzados (nivel 8, por ejemplo, el doctorado). Dado que se trata de una herramienta para fomentar el aprendizaje permanente, el MEC tiene en cuenta todos los niveles de cualificación de la enseñanza general, la formación profesional, la educación académica y otros tipos de formación. Además, el marco abarca las cualificaciones obtenidas en la educación inicial y la formación continua. Los ocho niveles de referencia se describen en términos de resultados de aprendizaje, no en datos básicos como la duración del estudio.

Sería lícito preguntarse si el MEC no debería ser un marco de competencias en lugar de un marco de cualificaciones. La Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea dice al respecto²⁵ que el MEC es un marco de cualificaciones y no de competencias porque permite la clasificación de niveles y sistemas de cualificación, y no está pensado para clasificar competencias individuales. Se trata de un marco orientado a los resultados del aprendizaje en el que los descriptores abarcan todos los tipos de resultados de aprendizaje. Y el MEC no es un marco de competencias si se tiene en cuenta que los resultados de aprendizaje, pueden ser simples conocimientos sin implicar necesariamente competencias o destrezas.

No obstante, conviene recordar que las competencias son una parte importante y real de las cualificaciones. La adaptación, en este sentido, de las competencias a los puestos de trabajo del mercado laboral europeo es fundamental, pues sin ellas la cualificación del trabajador no es completa.

c) Las cualificaciones en España

En España el Marco Español de Cualificaciones (MECU) es un instrumento que estructura las cualificaciones que pueden ser obtenidas en el aprendizaje a lo largo de la vida y lo hace a

²⁵ Comisión Europea, “¿Qué es el marco europeo de cualificaciones para el aprendizaje permanente?”, 2008, p. 8.
https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/brochexp_es.pdf

partir de niveles que abarcan desde los aprendizajes más básicos a los más complejos. Lo cierto es que aunque todavía no está vigor²⁶.



Estas cualificaciones podrán ser obtenidas, como en el caso del MEC, en el aprendizaje formal del sistema educativo, o fuera del sistema (mediante formación en el trabajo, en la actividad laboral, en colaboración con la sociedad civil...). A partir de la entrada en vigor del MECU, se hará constar en cada uno de los títulos, diplomas y certificados, en definitiva, cualificaciones emitidas por organismos competentes, el nivel del marco que corresponde a dicho título, diploma o certificado.

EQF	MECU
8	8
7	7
6	6
5	5
4	4
3	3
2	2
1	1

Así, el MECU se constituye en el equivalente al MEC europeo y permite realizar las comparaciones y equivalencias entre Estados correspondientes, facilitando por tanto la movilidad. El MECU es, por tanto, un instrumento para promover y mejorar el acceso de todos al aprendizaje permanente y la participación en el mismo, así como el reconocimiento y el uso de las cualificaciones a nivel nacional y comunitario. El MECU, al igual que el MEC europeo, está referido a todos los contextos del aprendizaje y por tanto, contempla:

- El aprendizaje formal: dentro del sistema educativo, que contempla la educación infantil, la educación primaria, la educación secundaria obligatoria, la formación profesional, el bachillerato, las enseñanzas universitarias, las artísticas, las deportivas y las de idiomas
- El aprendizaje no formal: fuera del sistema educativo.

²⁶ Únicamente lo está el marco sectorial de la educación superior creado por Real Decreto 1027/2011, por el que se establece el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior.

- El aprendizaje informal: familia, círculo de amistades...



Quizás las cualificaciones obtenidas fuera del sistema educativo sean menos conocidas. Fuera del sistema educativo pueden ser reconocidas en España cualificaciones a partir de los denominados certificados de profesionalidad y de los carnets profesionales.

Certificados de profesionalidad

Tal y como establece el Servicio Público de Empleo Estatal en España, los certificados de profesionalidad son el instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales en el ámbito de la administración laboral. Éstos acreditan el conjunto de competencias profesionales que capacitan para desarrollar una actividad laboral concreta en el mercado laboral.

Carnets profesionales

El carnet profesional o certificado profesional habilitado es un documento oficial que acredita poseer los conocimientos teóricos y prácticos necesarios como para realizar actividades propias de una profesión y autoriza, además, para el ejercicio de la misma.

d) Conclusiones acerca del Marco de Cualificaciones

El Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la Evaluación del MEC, presentado en diciembre de 2013,²⁷ incorpora algunos juicios críticos y desafíos que todavía tiene por delante. Entre otros, el informe cuestiona la configuración actual del MEC y si puede enfrentarse a los retos que plantean los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

²⁷ Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, "Evaluación del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)", COM(2013) 897 final, Bruselas 19.12.2013.
https://www.madrimasd.org/empleo/documentos/doc/juridica_aue_ENE14_35364.pdf

Por otro lado, para lograr la plena eficacia del MEC, tanto la Estrategia 2020 como el Informe de la Comisión mencionan como prioritario apoyar a los Estados en el establecimiento de marcos nacionales de cualificaciones. Si bien el entorno en España es favorable a que ocurra próximamente, aún no ha sido creado, por lo que su conformación constituye uno de los frentes abiertos más relevantes en esta materia. Retrasar este paso a nivel nacional contribuye a demorar también otro paso esencial para el buen funcionamiento del MEC, y es el referido a la inclusión del nivel MEC en todos los nuevos certificados de titulaciones, diplomas y documentos que emiten las autoridades competentes para ello. Pero incluso entre los países que ya han creado su propio marco nacional de cualificaciones hay desafíos que deben tenerse en cuenta; la mayoría de los marcos de cualificaciones vigentes se restringen a títulos o cualificaciones otorgadas en el área del sistema formal de educación, mientras que son pocos los marcos nacionales de cualificaciones que incorporan titulaciones fuera del mismo, por ejemplo, titulaciones concedidas por el sector privado.

Por otra parte, la Comisión destaca la ausencia de coherencia total entre el MEC y otras herramientas europeas de mejora de las capacidades y las titulaciones, ya que algunas de ellas (“*Europass*”, sistemas de transferencia de créditos...) son fundamentales para su impacto. En favor de la coherencia entre estos instrumentos se han ido dando pasos en los últimos años. Destaca la importancia de la aprobación de la nueva Directiva relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales de 2013²⁸, que ha mejorado algunos aspectos que se encontraban necesitados de actualización. Entre las novedades destaca la llamada que la Directiva hace a los Estados Miembros a realizar un análisis de la regulación de acceso a ciertas profesiones, ya que la UE entiende que una excesiva regulación puede suponer una clara obstrucción a la movilidad profesional y, por consiguiente, al funcionamiento del mercado interior y la libre circulación de trabajadores. En este proyecto hay una parte específica que analiza el reconocimiento de cualificaciones y competencias que hay a nivel de asociaciones y colegios profesionales.

En relación con el MEC y una de sus finalidades esenciales, facilitar la comparabilidad de cualificaciones entre Estados, resulta especialmente interesante una herramienta online²⁹ que la Comisión Europea ha puesto a disposición pública, en la que se permite comparar marcos de cualificaciones entre los Estados que los han incorporado a su ordenamiento jurídico. Por esta razón España no está incluida por el momento en esta herramienta interactiva.

4.3. Otros instrumentos europeos de apoyo a la movilidad de estudiantes y trabajadores

²⁸ Directiva 2013/55/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de noviembre de 2013 DOUE L 354/132 de 28.12.2013, por la que se modifica la Directiva 2005/36/CE relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales.

²⁹ <http://ec.europa.eu/ploteus/compare>

a) Sistemas Europeos de Transferencia de Créditos

El Sistema Europeo de Transferencia de Créditos para la Educación y la Formación Profesional (ECVET) es un marco común que facilita la transferencia de los créditos³⁰ obtenidos en el proceso de aprendizaje de la formación profesional de un sistema de cualificaciones a otro de otro Estado. Como el resto de herramientas, persigue promover la movilidad de estudiantes y trabajadores dentro del espacio comunitario y facilitar el reconocimiento de sus conocimientos, competencias y cualificaciones, aportando un nivel lógico de comparabilidad y compatibilidad entre ellos.

La necesidad de ECVET surge cuando ante la diversidad de los sistemas nacionales que definen los contenidos de la formación profesional y la diversidad de niveles de cualificación impedía o dificultaba la movilidad de los estudiantes. Para promover su creación y aplicación, el Parlamento Europeo y el Consejo establecen una Recomendación en junio de 2009 relativa a la creación del “Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación Profesional”³¹.

El modo en el que los Estados Miembros deben implantar ECVET es a través de redes basadas en acuerdos educativos acudiendo a Memorandos de Entendimiento que proporcionen un marco consensuado para la transferencia de créditos.

No obstante, conviene tener presente que ECVET no es el único instrumento europeo que promueve la movilidad de estudiantes en la Unión. Existen otras herramientas tales como EUROPASS o la ya citada Carta Europea de Calidad para la Movilidad. Asimismo, resulta más conocido por su implantación tras la transformación que ha operado en la educación superior con el proceso de Bolonia, el Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS), que establece un vínculo entre la formación profesional, y la educación superior.

La diferencia fundamental entre ECVET y el MEC estriba en que el segundo es un marco de referencia común, mientras ECVET aspira a hacer compatibles los sistemas y no a armonizarlos.

b) El Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación profesional (CEDEFOP)

Inmediatamente relacionado con ECVET se encuentra CEDEFOP, ya que es el ente encargado de suministrar soporte a nivel europeo, nacional y sectorial a la implementación de la

³⁰ El crédito es definido como la representación numérica del peso global de los resultados de aprendizaje en una cualificación y del peso relativo de las unidades en relación con la cualificación.

³¹ Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009 relativa a la creación del Sistema Europeo de Créditos para la Educación y Formación Profesionales (ECVET), C 155/11 de 8.7.2009.

[http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32009H0708\(02\)](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32009H0708(02))

Recomendación ECVET. Se trata de una Agencia Ejecutiva de la UE creada en 1975³² cuya misión se centra en cuatro áreas principales:

- Ejerce como supervisor de las políticas implementadas por los Estados Miembros en materia de formación presentando informes de situación al respecto. En este ámbito entra también su trabajo de colaboración en el desarrollo de “Europass” y de ECVET con objeto de facilitar el estudio y el trabajo en otros Estados Miembros.
- Actúa como intérprete de las tendencias que haya en materia de cualificaciones y aprendizaje en la UE y como investigador en el análisis de previsión de las necesidades de competencias en Europa.
- Evalúa los resultados de la formación profesional y los impactos positivos que produce sobre los individuos, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto.
- Se encarga de concienciar a todos los agentes sociales acerca del papel que desempeña la enseñanza a través de medios de difusión masivos, tanto electrónicos como impresos.

d) Clasificación Europea de capacidades/competencias, cualificaciones y ocupaciones (ESCO)

El ESCO es un portal de búsqueda de empleo en proceso de implantación que busca poner en contacto a solicitantes de empleo, empleadores, empresas y personal docente para responder a las necesidades del mercado laboral. Es complejo ofrecer este servicio con los portales online de empleo pues normalmente ofrece un único sistema de clasificación y lo hace en una sola lengua. ESCO, a diferencia de otros portales, identifica categorías de habilidades, competencias, cualificaciones y ocupaciones utilizando una terminología estandarizada, en todas las lenguas de la UE y con un formato abierto que pueda ser reconocido por todo tipo de software.

ESCO, cuando se implemente, estará compuesto por tres pilares interconectados que abarcarán ocupaciones, habilidades/competencias y cualificaciones. Incluirá y asociará clasificaciones internacionales como NACE (*Statistical classification of economic activities*), ISCO (*International Standard Classification of Occupations*) y el MEC, con el objeto de facilitar la comparabilidad entre los distintos sistemas y comprender qué tipo de puesto se está ofertando en el portal y si al potencial trabajador le interesa postular por a esa oferta.

Al análisis de las posibles mejoras y a la detección de los retos que enfrentan los instrumentos para la movilidad intraeuropea que han sido presentados, está vinculado el trabajo del Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y la formación profesional (EQAVET).

³² Reglamento 337/75 del Consejo, de 10 de febrero de 1975, por el que se crea un Centro europeo para el desarrollo de la formación profesional (Cedefop), DOCE L39 de 13.2.1975, cuya última modificación la constituye el Reglamento 2051/2004 del Consejo.

4.4. Conclusión

La UE es muy consciente de que la movilidad de estudiantes y trabajadores se ve obstaculizada desde muy distintos ámbitos: las personas enfrentan problemas para lograr el reconocimiento de sus créditos en otros países, las cualificaciones en ocasiones no son comprendidas o incluso, no son reconocidas en otros Estados Miembros y la movilidad se ve entorpecida por la escasez de información que todavía existe respecto a la compatibilidad entre sistemas europeos. La Comisión Europea manifiesta su inquietud al reconocer que estos obstáculos son más preocupantes, si cabe, a la vista de las tasas de desempleo que ha dejado tras de sí la crisis económica, especialmente entre los jóvenes. El desempleo coexiste, además, con cerca de dos millones de puestos de trabajo en toda la UE que no pueden ser cubiertos por la ausencia de personas cualificadas para ello³³. Esta situación pone en evidencia la necesidad de seguir trabajando para que la movilidad y la compatibilidad entre sistemas de formación y mercados laborales sea una realidad tangible en la UE y entre sus Estados Miembros. Las herramientas que se han expuesto son los mecanismos que actualmente están puestos en marcha para lograrlo.

Según el Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la Evaluación del Marco Europeo de Cualificaciones presentado en diciembre de 2013³⁴, es fundamental para la “Agenda de nuevas cualificaciones y empleos” de la Estrategia Europa 2020 que los estudiantes y los trabajadores puedan presentar sus capacidades y titulaciones adquiridas en todos los entornos de aprendizaje. Lograrlo es precisamente lo que consolidará verdaderamente el que la Comisión Europea bautizó como “Espacio Europeo de las Aptitudes y las Cualificaciones”. Varias organizaciones como el Consejo de Europa, el CEDEFOP o la Fundación Europea de Formación, respaldan la coherencia y afianzamiento del MEC como herramienta primordial en materia de reconocimiento de competencias y cualificaciones para la movilidad intraeuropea. Lo cierto es que, hasta el momento, el MEC ha proyectado sus efectos más allá de los treinta y seis países que participan del mismo. España tiene por delante el reto de establecer definitivamente el Marco Español de Cualificaciones.

Por otra parte, entre los desafíos más inminentes para el reconocimiento de las cualificaciones se encuentran, por ejemplo, la progresiva aparición de títulos impartidos por entidades

³³European Commission, DG for Education and Culture, “Stakeholder consultation on the European area of skills and qualifications”

http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/more_info/consultations/documents/skills-back_en.pdf

³⁴ Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, “Evaluación del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)”, COM(2013) 897 final, Bruselas 19.12.2013. https://www.madrimasd.org/empleo/documentos/doc/juridica_aue_ENE14_35364.pdf

privadas o la aparición de los denominados cursos masivos abiertos en línea (MOOCs), que tienen la virtud de poder llegar a muchos estudiantes más allá de las barreras nacionales.

En definitiva, España, el resto de Estados Miembros y por supuesto, la UE, como líder del proceso, deben poner todo su empeño en hacer posible que estudiantes y trabajadores puedan ver reconocidas sus capacidades con independencia del lugar en el que las hayan adquirido y su carácter formal, no formal o informal.

5. EL MARCO DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA NORMATIVO DEL EMPLEO PÚBLICO

El sistema formativo ofrece al sector público dos elementos de importancia: por una parte la formación adecuada al puesto de trabajo que requiere el sector público, sea cual sea el cuerpo o la categoría profesional de pertenencia; y, por otra parte, la legalidad y la legitimación que ofrece el sistema formativo a efectos de facilitar la neutralidad, imparcialidad, objetividad, mérito, capacidad y transparencia que han de determinar el acceso al empleo público.

En el sector público este papel lo ha desempeñado tradicionalmente la formación reglada, al ser la titulación el requisito imprescindible para acceder a la función pública, tal como establece el artículo 76 del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (en adelante, EBEP). De algún modo, el sistema de acceso ha sido la piedra angular sobre la que ha pivotado la relación entre el sector público y la formación. Pero precisamente al ser el nuestro un sistema de carrera y no de empleo, produciéndose el acceso a la función pública a cuerpos, escalas o categorías y no directamente a empleos, la necesidad de formación ocupacional es mayor, especialmente en el caso de los cuerpos generalistas. Ya no sólo a partir del ingreso, sino incluso en los cambios de puesto de trabajo a lo largo de la carrera profesional. La especialización que requiere el desempeño del puesto de trabajo sólo se puede llevar a cabo a través de la práctica en el propio puesto de trabajo y la posible formación ad hoc recibida, que ha de ser mayor en la medida que el cuerpo o categoría profesional tiene más amplitud horizontal y es más generalista. La formación ocupacional a través de itinerarios formativos adecuados puede ser un factor acelerador de la adaptación a los puestos de trabajo y de la eficiencia en la gestión (ROSENBAUM y WILLIAMS, 2004)³⁵.

Sin embargo, el modelo de formación ocupacional y continua también puede ofrecer a las Administraciones Públicas oportunidades de gran interés para la gestión de su política de recursos humanos. El reconocimiento de los sistemas de estructuración de la formación, de acreditación y certificación que ofrece la formación continua y ocupacional y el reconocimiento de su validez y oficialidad, pueden aplicarse en ámbitos muy variados de la gestión de los recursos humanos: reconocimiento de méritos en promociones, provisiones, incidencia en la formación, en la evaluación del desempeño, en la movilidad, entre otras (RODRÍGUEZ GURTUBAY, 2013:60).

Y esto es así, porque la organización de la formación ocupacional se articula en torno a un concepto esencial: la competencia. A lo largo del EBEP se pueden encontrar numerosas expresiones que aluden a “conocimientos”, “aptitudes”, “habilidades”, “competencias”, “perfil profesional”, “evaluación del desempeño”. De algún modo, los sistemas establecidos por la

³⁵ En el sector privado se ha analizado el tiempo que requiere un empleado de nuevo ingreso en una empresa para alcanzar cierta autonomía en el desempeño de su puesto de trabajo, siendo la formación ocupacional a través de itinerarios formativos por especialidades, un factor acelerador de la adaptación. Véase ROSENBAUM, Steve y WILLIAMS, Jim (2004). *Learning Paths: Increase Profits by Reducing the Time It Takes Employees to Get Up-to-Speed*. Ed. Pfeiffer y ASTD. San Francisco.

formación ocupacional reflejan una importante sintonía con el EBEP. Sin embargo, por el momento los sistemas de estructuración, acreditación y certificación de la formación ocupacional plantean algunas dificultades para su implantación en la Administración Pública:

1º) La dificultad de articular especialidades propias de la Administración Pública que no tienen una equivalencia exacta en el mercado de trabajo privado.

2º) La exclusión de los sistemas de certificación de competencias de los niveles de grado y postgrado universitario.

Existen diversas ramas de la formación continua que tienen capacidad de impactar en algunas áreas de la Administración Públicas: así, desde la cualificación profesional de Gestión Administrativa Pública hasta aquellas familias profesionales con capacidad de incidencia en algunos aspectos colaterales de diversas actividades del sector público: sanidad o servicios socio-culturales, entre otras. Sin embargo, siguen existiendo campos en los que no existe un reconocimiento profesional por parte de las entidades encargadas de articular la formación ocupacional, al tratarse de competencias que no encuentran una equivalencia exacta en el mercado de trabajo privado. Dentro de la Administración generalista se ofrecen diversas líneas de trabajo explorables (RODRÍGUEZ GURTUBAY, 2013: 61):

- Crear una nueva familia profesional con un ciclo formativo completo sobre Administración Pública, integrada por diferentes módulos y unidades competenciales.
- Proponer acciones formativas en aquellas áreas en las que la formación reglada no es capaz de completar la impartición de conocimientos y destrezas actuales (presupuestación, intervención, análisis y evaluación de políticas, etc.)

En esta dinámica, sería de gran importancia la participación de institutos y escuelas de Administración Pública tanto en la negociación de las cualificaciones y ramas profesionales, como en su constitución de centros de referencia en los términos expresados por la legislación reguladora de la formación profesional.

En los denominados niveles 4 y 5 de las distintas categorías profesionales se observa un importante vacío a efectos de acreditación de competencias. Los organismos encargados de la estructuración de la formación ocupacional y continua al respecto (INCUAL, SEPE y órganos autonómicos competentes) no entran en la acreditación de las competencias de estos niveles.

Por otra parte, la principal entidad acreditadora de los estudios de nivel superior, la ANECA, se centra en el ámbito de las titulaciones universitarias, pero no en la acreditación de las competencias profesionales, más allá de los títulos que se ofrecen de forma reglada. Se observa un importante vacío a efectos de acreditación de competencias, que las distintas entidades públicas y privadas intentan compensar a través de diversas fórmulas, que van desde la aplicación de los procesos de acreditación estandarizados, generalmente a través de la norma ISO-9001, hasta la propia acreditación de personas (Asociación Española de la Calidad).

Esta falta de acreditación de competencias dificulta la estandarización de la formación y la elaboración de itinerarios formativos adecuados en los niveles superiores, en torno a dichas competencia. Así se observa en la formación ocupacional y continua que ofertan las diversas

Escuelas de Administración Pública de España, cuyas ofertas suelen ser bastante atomizadas y los pocos ejemplos de itinerarios aparecen de forma muy embrionaria y a efectos meramente indicativos, sin efectos en la carrera ni en el reconocimiento profesional.

Además, en estos niveles se produce una importante confusión al aparecer con gran énfasis las funciones directivas, que parecen impregnar todas las supuestas competencias de los niveles superiores, sin distinguir claramente entre las funciones técnicas (la mayor parte de los puestos de trabajo realmente desempeñados por estos niveles superiores) y las verdaderamente directivas (cuya proporción de puestos tiene que ser por lógica necesariamente menor en cualquier organización bien estructurada).

6. ESTRUCTURACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LOS NIVELES 1, 2 Y 3 DE CUALIFICACIÓN PROFESIONAL

6.1. Marco normativo

La Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, lleva a cabo la ordenación del sistema de formación profesional, de las cualificaciones y su acreditación. La Ley pretende consolidar un sistema integrado de formación profesional que regule todas las ofertas de formación reglada, ocupacional y continua. En su artículo 9 incluye a la formación continua como parte de la formación profesional al referirse su definición de formación profesional también a las acciones formativas “orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales”. El elemento central de todo el sistema es la cualificación profesional, entendida como el conjunto de competencias con significación para el empleo, adquiridas a través de un proceso formativo formal e incluso no formal, que son objeto de los correspondientes procedimientos de evaluación y acreditación. La competencia profesional consiste en el conjunto de conocimientos y capacidades que permitan el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo (artículo 7.4 b).

La oferta formativa en materia de formación profesional se formaliza a través de títulos de formación profesional y certificados de profesionalidad, que harán referencia al CNCP (Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales). Se establece un sistema de registro, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales que además de incluir los citados títulos y certificados, también evalúa y acredita las competencias adquiridas a través de la experiencia profesional o de las vías no formales de formación. En el caso de que las competencias evaluadas no completen las cualificaciones recogidas en un título de formación profesional o en un certificado de profesionalidad, podrán ser objeto de una acreditación parcial acumulable, con el fin de, en su caso, complementar esta formación a los efectos de obtener el correspondiente título o certificado (artículo 8.3)

También es reseñable el énfasis de la Ley en la evaluación, al considerar que uno de los fines del SNCFP consiste en “evaluar y acreditar oficialmente la cualificación profesional cualquiera que hubiera sido la forma de su adquisición” (artículo 3 apartado 5) y, a tal fin, establece como instrumento un procedimiento de reconocimiento, evaluación, acreditación y registro de las cualificaciones profesionales.

6.2. El CNCP como criterio de reconocimiento de las competencias profesionales (nivel preuniversitario).

El CNCP es el eje que vertebra el Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales, sirviendo como criterio para el reconocimiento de las competencias en los sistemas educativo y laboral.

Dicho catálogo no sólo sirve para adecuar cualificaciones que respondan a las características y demandas identificadas en el sistema productivo, sino que también se utiliza como referente para elaborar la oferta formativa de los títulos de Formación Profesional, los certificados de profesionalidad y la oferta formativa modular y acumulable asociada a una unidad de competencia, así como para la evaluación de las competencias profesionales.



Fuente.- Instituto Nacional de las Cualificaciones (2014)

El CNCP recoge las cualificaciones profesionales más significativas del sistema productivo español, incluyendo la formación asociada a cada cualificación, por lo que cuenta con una estructura de módulos formativos articulados en un Catálogo Modular de Formación Profesional. En realidad, la palabra “Catálogo” se podría traducir en “competencias” y la formación necesaria para adquirirlas.

Resulta de gran importancia distinguir entre el CNCP, el MECU y el MEC. El MEC pretende ser un instrumento para promover y mejorar el aprendizaje permanente y una estructura reconocida de organización de los niveles de aprendizajeⁱ (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015). Por otra parte, el MEC es un marco común europeo de referencia que permite a los países europeos comparar sus cualificaciones.

Existe un cierto desajuste entre el CNCP y el marco europeo, ya que el primero se estructura en cinco niveles y el segundo en ocho.

Por otra parte, hay que tener en cuenta el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior (MECES), regulado por el Real Decreto 1027/2011, de 15 de julio, que se diferencia tanto del Catálogo como del Marco de Cualificaciones para la vida, al ceñirse únicamente a las titulaciones correspondientes a la educación superior y, lo que es más reseñable, entender la “cualificación” como cualquier título, diploma o certificado emitido por una institución educativa que acredita haber adquirido un conjunto de resultados del aprendizaje, después de haber superado satisfactoriamente un programa de formación en una institución legalmente reconocida en el ámbito de la educación superior (artículo 2 del RD 1027/2011). Es decir, sólo

se centra en la formación universitaria y rompe con la estructura de cualificaciones como conjunto de competencias para el desempeño de puestos de trabajo que inspiran el sistema de formación profesional, en el que se inserta la formación continua.

El CNCP se ciñe únicamente a las cualificaciones de nivel 1, 2 y 3. Las cualificaciones de nivel 4 y 5 son competencia tanto de las Universidades como de la ANECA u órganos autonómicos equivalentes; estos organismos mejoran la calidad del sistema de educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones (ANECA, 2014), pero que no acredita la formación ocupacional y no arranca de un análisis de competencias profesionales (es decir, pese a que la ANECA tenga cada vez mayor vinculación con las competencias, las enseñanzas universitarias suelen regirse por un proceso inverso al natural: del “saber” a las competencias en vez de detectar primero las competencias para planificar después acciones formativas).

CNCP	M. Europeo de Cualificaciones	M. Español de Cualificaciones (MECU en proyecto RD)	MECD. Educación Superior (RD 1027/2011)
	Nivel 1	Nivel 1: Educación Primaria	
	Nivel 2	Nivel 2: ESO	
	Nivel 3	Nivel 3: T. FP Básica	
Nivel 1		Nivel 3: E.S.O. (en extinción)	
Nivel 2	Nivel 4	Nivel 4: T. FP Grado Medio	
Nivel 3	Nivel 5	Nivel 5: T. FP Grado Superior	Nivel 1
Nivel 4	Nivel 6	Nivel 6: Estudios de Grado	Nivel 2
Nivel 5	Nivel 7	Nivel 7: Estudios de Máster	Nivel 3
	Nivel 8	Nivel 8: Estudios de Doctorado	Nivel 4

Fuente.- Elaboración propia.

Las Cualificaciones Profesionales del Catálogo sirven como referente para la creación de títulos de Formación Profesional (Sistema Educativo), Certificados de Profesionalidad, la oferta formativa modular y acumulable asociada a cada unidad de competencia y otras opciones adaptadas a personas con necesidades específicas de apoyo.

En el Sistema Educativo, los títulos de Formación Profesional (Ley Orgánica de Educación 2006) están referidos, con carácter general, al CNCP, por lo que el currículo de estas enseñanzas se ajusta a sus exigencias³⁶. Así, los ciclos de Formación Profesional básica (Real Decreto 127/2014) capacitan al alumnado para la obtención de una cualificación profesional de nivel 1. Los ciclos formativos de Grado Medio (Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación general de la formación profesional del sistema educativo) y de Grado Superior (Real Decreto 1147/2011, de 29 de julio, por el que se establece la ordenación

³⁶ Las Enseñanzas Profesionales de Artes Plásticas y Diseño (R.D. 1363/2007) y Enseñanzas Deportivas (R.D. 596/2007) no se vinculan directamente con el “Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales”, pero hacen referencia a éste.

general de la formación profesional del sistema educativo) capacitan para obtener una cualificación profesional de los niveles 2 y 3, respectivamente. Los títulos de Formación Profesional cuentan con módulos soporte, que sirven para unidades de competencia y módulos asociados a dichas unidades de competencia.

Por su parte, la Formación Profesional para el Empleo pretende desarrollar acciones para la mejora de la empleabilidad de la población. En este sentido, los Certificados de Profesionalidad posibilitan que trabajadoras/es y personas en situación de desempleo se acrediten en una Cualificación Profesional del Catálogo, reconocida y valorada en el mercado laboral.

Tanto los Ciclos Formativos del Sistema Educativo como los Certificados de Profesionalidad tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y se elaboran de acuerdo a la normativa relativa al reconocimiento de cualificaciones en la UE. En ambos casos se acreditan las correspondientes cualificaciones. Las únicas diferencias entre ambos tienen relación con su validez y número de cualificaciones de referencia:

- Generalmente, una sola cualificación profesional podría dar lugar a la creación de un Certificado de Profesionalidad por parte del SEPE, mientras que los ciclos de Formación Profesional del Sistema Educativo deben integrar, al menos, dos cualificaciones completas (pudiendo añadir formación asociada). Este hecho hace que ambas acciones se diferencien básicamente en el número de horas; los ciclos formativos de Formación Profesional suelen durar unas 2.000 horas mientras que los Certificados de Profesionalidad se aproximan a las 500 horas.
- Mientras que los títulos de Formación Profesional tienen validez académica y profesional, permitiendo que las personas continúen su itinerario formativo a través del Sistema Educativo, los Certificados de Profesionalidad sólo sirven de cara al desempeño profesional. Sin embargo, existen incipientes vías de convalidación entre Unidades de Competencia (Certificados de Profesionalidad) y Módulos Profesionales (Sistema Educativo).

6.3. Los certificados de profesionalidad

Los certificados de profesionalidad, regulados por el Real Decreto 34/2008, de 18 de enero, son el instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del CNCP en el ámbito de la administración laboral. Estos certificados acreditan el conjunto de competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral identificable en el sistema productivo sin que ello constituya regulación del ejercicio profesional. Tienen carácter oficial y validez en todo el territorio nacional y son expedidos por el SEPE y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas.

Se obtienen a través de dos vías:

- Superando todos los módulos que integran el certificado de profesionalidad.

- Siguiendo los procedimientos establecidos para la evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral o de vías no formales de formación.

Por otro lado, el Real Decreto 189/2013, de 15 de marzo, tiene por objeto introducir las modificaciones de la regulación de los certificados de profesionalidad en relación con el nuevo contrato para la formación y al aprendizaje, con la formación profesional dual, así como en relación con su oferta e implantación y con aquellos aspectos que dan garantía de calidad al sistema. También normaliza los requerimientos para la acreditación de centros con oferta de teleformación, así como de sus tutores-formadores, amplía la participación en la oferta formativa a los centros de iniciativa privada y a las empresas y establece medidas para favorecer la gestión eficaz de esta oferta y para mejorar el seguimiento de la calidad en el desarrollo de la actividad formativa.

6.4. Acreditación e inscripción de centros

La acreditación se refiere al proceso de registro de centros que imparten las Especialidades Formativas vinculadas a un Certificado de Profesionalidad. La formación dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad se acreditará mediante la expedición del correspondiente certificado de profesionalidad o de sus acreditaciones parciales acumulables. Las entidades que aspiren a la acreditación o se encuentren acreditadas, están sometidas a las evaluaciones de los organismos competentes.

La inscripción se refiere a las demás especialidades formativas no vinculadas a Certificados de Profesionalidad. No obstante, aun cuando la formación no esté vinculada a la oferta formativa de los certificados de profesionalidad, deberá entregarse a cada participante que haya finalizado la acción formativa un certificado de asistencia a la misma y un diploma acreditativo a cada participante que haya superado la formación con evaluación positiva.

Probablemente la acreditación sea el proceso más recomendado, ya que la Ley de Formación Profesional apunta a que, en un futuro, todas las acciones formativas estén vinculadas a cualificaciones del CNCP, un marco común que facilitará el desarrollo de acciones como la acreditación y reconocimiento de competencias, la consecución de acreditaciones parciales acumulables o la mejora de la movilidad de las/os trabajadoras/es, entre otras.

El organismo competente para la acreditación e inscripción de centros varía en función de que se trata de formación presencial o formación en línea. Si se trata de acciones formativas presenciales impartidas en una Comunidad Autónoma, la competencia corresponderá al órgano competente de la Administración de la Comunidad Autónoma. Si se quisieran impartir acciones formativas en diferentes Comunidades habría que solicitar una inscripción/acreditación por cada Comunidad, aunque la legislación puede sufrir modificaciones. A su vez, el SEPE mantendrá permanentemente actualizado un Registro estatal de centros y entidades de formación, de carácter público. En lo que se refiere a teleformación, el SEPE es el encargado de gestionar dichas solicitudes.

La obligación de acreditación e inscripción ha supuesto un cambio importante en la actuación de los proveedores de formación. Hasta no hace mucho tiempo, aquellos centros de formación (por ejemplo “academias”) que impartían acciones formativas no oficiales (idiomas, cursos, etc.) no habían de solicitar ninguna inscripción/acreditación. Actualmente todos los centros de formación están obligados a obtener una autorización mediante la presentación de una declaración responsable ante el organismo competente (aunque no impartan formación reglada), con el fin de evitar posibles fraudes.

La acreditación permite impartir las especialidades formativas correspondientes. Los centros pueden instar la acreditación en tantas especialidades como se desee, siempre que se cumpla con los requisitos correspondientes. Hay que tener en cuenta que cada especialidad se refiere a un Certificado de Profesionalidad concreto.

6.5. Los centros de referencia nacional

El Real Decreto 229/2008, de 15 de febrero, por el que se regulan los Centros de Referencia Nacional en el ámbito de la formación profesional, establece las condiciones para la creación, clasificación y titularidad de los centros, haciendo referencia a su funcionamiento y organización, así como a las condiciones que han de cumplir.

Los Centros de Referencia Nacional son aquellos centros públicos que realizan acciones de innovación y experimentación en materia de formación profesional, especializados en los diferentes sectores productivos.

Estos Centros sirven de referencia, a nivel estatal, en el ámbito de la familia profesional asignada y a través del ejercicio de las funciones que tienen encomendadas. Estas funciones consisten en observar y analizar la evolución de sectores productivos, colaborar con el INCUAL, experimentar acciones de innovación formativa, entre otras. Además, los Centros de Referencia Nacional podrán incluir acciones formativas dirigidas a estudiantes, trabajadores ocupados y desempleados, así como a empresarios, formadores y profesores, relacionadas con la innovación y la experimentación en formación profesional, vinculadas al CNCP.

7. ESTRUCTURA DE LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL

7.1. Competencia y cualificación profesional como elementos estructurales esenciales de la formación para el empleo

Si la competencia es la unidad mínima sobre la que, de un modo inductivo, ha de basarse todo el diseño de la formación, la cualificación es el componente agregado que permite construir un sistema de formación con una estructura modular y adaptarlo a una familia y entorno profesionales. La competencia se define como “el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y del empleo” (Ley 5/2002, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional). A su vez, la citada norma conceptualiza la unidad de competencia como el “agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial”.

La cualificación profesional es el “conjunto de competencias profesionales con significación en el empleo que pueden ser adquiridas mediante formación modular u otros tipos de formación, así como a través de la experiencia laboral” (Ley 5/2002, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional). Desde un punto de vista formal, la cualificación es, por tanto, el conjunto de competencias profesionales (conocimientos y capacidades) que permiten dar respuesta a ocupaciones y puestos de trabajo con valor en mercado laboral y que pueden adquirirse a través de formación o por experiencia laboral.

7.2. Características de la cualificación profesional

A cada cualificación se le asigna una competencia general, en la que se definen brevemente los cometidos y funciones esenciales del profesional. También se describen el entorno profesional en el que puede desarrollarse la cualificación, los sectores productivos correspondientes, y las ocupaciones o puestos de trabajo relevantes a los que ésta permite acceder.



Cada cualificación se organiza en unidades de competencia. La unidad de competencia es el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial. Cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo en el que se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia. Esta estructura permitirá evaluar y acreditar al trabajador cada una de sus unidades de competencia (obtenidas mediante la formación o la práctica laboral). De este modo, puede acumularlas y podrá conseguir la acreditación de la cualificación completa.



Cada unidad de competencia tiene un formato normalizado que incluye los datos de identificación -denominación, nivel, código alfanumérico- y las especificaciones de esa competencia.

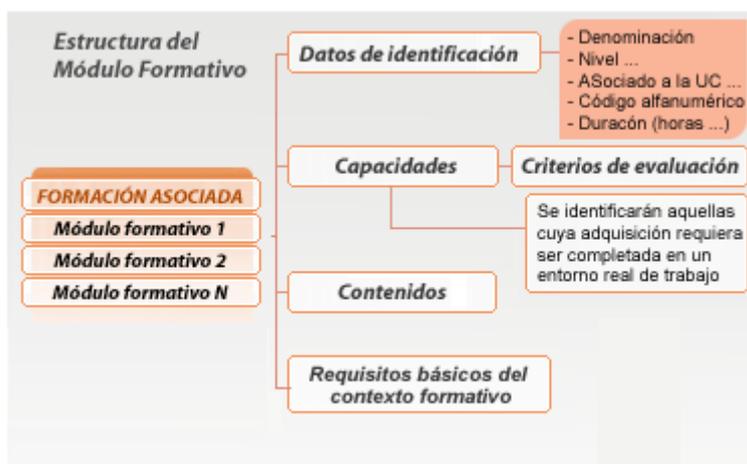


La unidad de competencia se subdivide en realizaciones profesionales. Describen los comportamientos esperados de la persona, objetivables por sus consecuencias o resultados, para poderla considerar competente en esa unidad.

Los criterios de realización expresan el nivel aceptable de la realización profesional para satisfacer los objetivos de las organizaciones productivas y, por tanto, constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional.

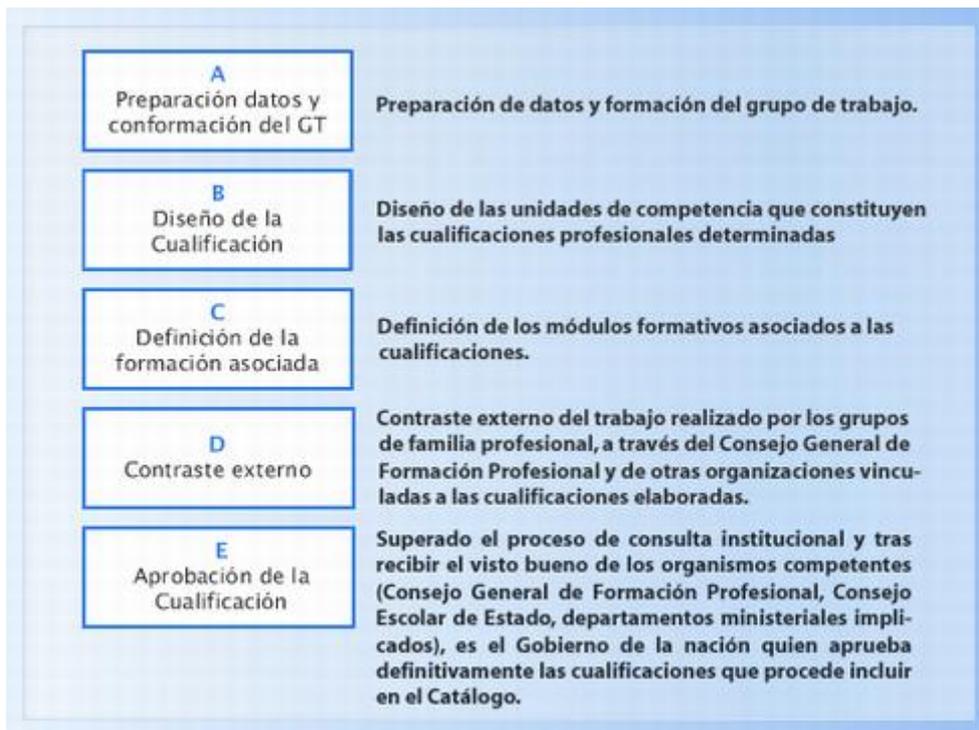
El contexto profesional define, con carácter orientador, los medios de producción, productos y resultados del trabajo, información utilizada o generada y cuantos elementos similares se consideren necesarios para enmarcar la realización profesional.

Cada unidad de competencia lleva asociado un módulo formativo, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa unidad de competencia.



7.3. Metodología para la elaboración del CNCP

La elaboración del Catálogo responde a unas bases metodológicas aprobadas por el Consejo General de Formación Profesional en el que participan y colaboran la Administración General, las Comunidades Autónomas y las organizaciones empresariales y sindicales. Esta metodología es similar a la que se utilizó para elaborar el Catálogo de Títulos de Formación Profesional y los Certificados de Profesionalidad. Para definir las cualificaciones se han creado 26 grupos de trabajo -uno por cada familia profesional del Catálogo- que integran expertos formativos y productivos seleccionados por las organizaciones del Consejo General de Formación Profesional. La dirección de los grupos corresponde al INCUAL, organismo responsable de definir, elaborar y mantener actualizado el CNCP. El trabajo para determinar y elaborar el Catálogo se organiza en cinco etapas sucesivas:



8. LA ESPECIALIDAD PROFESIONAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

8.1. Introducción: las familias y especialidades profesionales

En un principio, los Ministerios competentes sobre trabajo y educación contaban con familias profesionales diferentes. Tras varios intentos, se consiguieron integrar en un mismo sistema. Actualmente existen 26 familias profesionales (estructuradas por criterios de afinidad) y 644 cualificaciones dentro de un sistema dinámico y con evidente tendencia al crecimiento. Cada familia dispone de un campo de observación propio, así como de un proceso a seguir para llegar a ese campo.



Cualificaciones del CNCP por familia profesional (Elaborado a partir de INCUAL, 2014).

Dichas cualificaciones, además de por familias, se clasifican en función de sus niveles, los cuales se determinan según diversos criterios relacionados con la naturaleza del trabajo, contexto y relaciones, así como el requerimiento de capacidades, valorando aspectos como la amplitud del campo ocupacional, la complejidad de las actividades desarrolladas, el grado de autonomía y conocimientos de las/os trabajadoras/es, los resultados obtenidos, la creatividad e innovación necesarias o el grado de responsabilidad, supervisión y organización (entre otros factores).

NIVEL 1	Competencia en un conjunto reducido de actividades simples, dentro de procesos normalizados. Conocimientos y capacidades limitados
NIVEL 2	Competencia en actividades determinadas que pueden ejecutarse con autonomía. Capacidad de utilizar instrumentos y técnicas propias. Conocimientos de fundamentos técnicos y científicos de la actividad del proceso
NIVEL 3	Competencia en actividades que requieren dominio de técnicas y se ejecutan con autonomía. Responsabilidad de supervisión de trabajo técnico y

	especializado. Comprensión de los fundamentos técnicos y científicos de las actividades y del proceso
NIVEL 4	Competencia en un amplio conjunto de actividades complejas. Diversidad de contextos con variables técnicas, científicas, económicas u organizativas. Responsabilidad de supervisión de trabajo y asignación de recursos. Capacidad de innovación para planificar acciones, desarrollar proyectos, procesos, productos o servicios.
NIVEL 5	Competencia en un amplio conjunto de actividades muy complejas ejecutadas con gran autonomía. Diversidad de contextos que resultan, a menudo, impredecibles. Planificación de acciones y diseño de productos, procesos o servicios. Responsabilidad en dirección y gestión.

Niveles de cualificación (Elaborado a partir de INCUAL, 2014).

8.2. La cualificación profesional de “Gestión Administrativa Pública”

El Real Decreto 107/2008, de 1 de febrero, complementó el catálogo nacional de cualificaciones profesionales con siete nuevas calificaciones pertenecientes a la familia profesional de Administración y Gestión. Entre éstas se encontraba la de “Gestión Administrativa Pública”.

Esta cualificación es de nivel 3, que en la formación reglada incluye un nivel hasta bachillerato y formación profesional de grado superior. En el ámbito de la Administración Pública incluiría los Cuerpos pertenecientes a los Grupos B, C1 y C2, así como el personal laboral de categoría equivalente. Sin embargo, esta cualificación puede afectar a puestos de trabajo ocupados también por personal de los grupos A1 y A2, al hallarse dentro de su intervalo de niveles (puesto de trabajo de nivel 18 ocupado por un funcionario del Grupo A2 o de nivel 20 ocupado por un funcionario de los grupos A2 o A1).

El entorno profesional al que va dirigida esta cualificación profesional es el de la administración pública. El tipo de puesto es el de “administrativos en las Administraciones y Organismos Públicos”. Por tanto, son los puestos de trabajo que se encuentran en los intervalos de niveles de los grupos C1 y C2 y la parte baja del intervalo de los A2 y A1.

La cualificación profesional responde a una competencia general consistente en realizar las operaciones administrativas vinculadas a la gestión económico-presupuestaria y de recursos humanos en las Administraciones Públicas, según los objetivos previstos siguiendo las normas internas establecidas y la normativa vigente, así como atender e informar a los ciudadanos en las relaciones con las Administraciones Públicas.

Se estructura a partir de cinco unidades de competencia, de las cuales dos; “gestión administrativa de recursos humanos” y “operaciones económicas y presupuestarias”, formarían parte de los servicios comunes u horizontales. Las otras tres; “gestión de la información y documentación”; “sistemas de información y archivo”; y “tramitación

administrativa”, tienen un carácter transversal, susceptible de utilidad en todo tipo de servicio, ya sea horizontal o sectorial.

Unidades de competencia de la cualificación “Gestión Administrativa Pública”	
UC0233_2:	Manejar aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación
UC0987_3:	Administrar los sistemas de información y archivo en soporte convencional e informático.
UC0236_3:	Tramitar en las Administraciones Públicas.
UC0235_3:	Realizar la gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.
UC0234_3:	Realizar la gestión administrativa de las operaciones económicas y presupuestarias en las Administraciones Públicas.

La formación asociada a esta cualificación es de 640 horas, correspondiéndole a cada una de las unidades competencias un módulo formativo de entre 120 y 150 horas.

Módulos formativos de las unidades de competencia de la cualificación “Gestión Administrativa Pública”	
MF0233_2:	Ofimática (120 h)
MF0987_3:	Gestión de sistemas de información y archivo (120 h)
MF0236_3:	Relaciones con las Administraciones Públicas (120 h)
MF0235_3	Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (130 h)
MF0234_3	Gestión económica y presupuestaria en las Administraciones Públicas (150 h)

Cada unidad de competencia cuenta con unas realizaciones profesionales esperadas y unos criterios de realización. Así, por ejemplo, la unidad de competencia 3, “tramitar en las Administraciones Públicas”, cuenta con cinco objetivos de realización profesional y cada uno de estos objetivos con diversos criterios de cumplimiento. Una de sus realizaciones profesionales consiste en “registrar las resoluciones de las autoridades y solicitudes de los particulares, de acuerdo con las normas de procedimiento y los criterios de acceso y en soporte convencional y/o informático para su correcto control”. En esta realización profesional los criterios de realización son los siguientes:

CR 1.1 En el proceso de registro de entrada de la documentación, esta se contrasta para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en las normas de procedimiento aplicable.

CR 1.2 El trámite se examina para valorar si ha de realizarse por el interesado o admite delegación o representación, requiriéndose en su caso los medios de legitimación oportunos.

CR 1.3 Si existe o no obligación se comprueba conforme a la ley de procedimiento, de remitir el escrito presentado a otro organismo.

CR 1.4 Todos los trámites necesarios para proceder a su registro por el medio fehaciente correspondiente se efectúa con diligencia de acuerdo con los principios de eficacia, coordinación y publicidad.

CR 1.5 La trascendencia de la información, la posibilidad o no de la publicidad o difusión de la misma, se evalúa de acuerdo al procedimiento establecido.

CR 1.6 La documentación se archiva de acuerdo con los criterios y tipo de soporte preestablecidos.

Cada unidad de competencia se desarrolla en un contexto profesional. Este contexto profesional consta de unos medios de producción o requisitos físicos. Además, se prevén unos productos y resultados de cada unidad de competencia. Así en la unidad empleada como ejemplo, “tramitar en las Administraciones Públicas”, el producto esperado consiste en “organización eficiente de la unidad administrativa con una adecuada distribución de tareas y control de las mismas. Recepción y registro de solicitudes y escritos de los particulares y de su tramitación a los interesados y órganos competentes. Público informado y asesorado a través de los diferentes canales de comunicación (...)”.

Además, para cada unidad de competencia se prevé una información utilizada o generada, es decir, las fuentes que han de servir para los contenidos formativos. En el ejemplo que nos ocupa se citan: “información sobre Procedimientos administrativos en la Administración Pública General del Estado, Autonómica y Local. Información sobre competencias de las Administraciones Públicas: procedimientos, plazos, efectos y recursos (...)”

Cabe destacar que la cualificación profesional “Gestión Administrativa Pública” no cuenta con un certificado de profesionalidad, probablemente porque el actual sistema de ingreso en la Administración Pública no reconoce los certificados de profesionalidad. Eso no significa que no puedan llegar a reconocerse en un futuro o ser de gran utilidad en otros ámbitos de la gestión de los empleados públicos. Sin embargo, existen cualificaciones muy próximas en la misma familia profesional que sí cuentan con el reconocimiento a través de los certificados de profesionalidad, como son las de “Gestión contable y gestión administrativa para auditoría” y “Administración de recursos humanos”.

También cabe destacar que la cualificación “Gestión Administrativa Pública” es insuficiente, ya que no recoge todos los elementos de la gestión administrativa pública ni tan siquiera en los niveles 1, 2 y 3. Por otra parte, necesita una puesta al día ya que muchos de sus contenidos se han visto superados por la evolución tecnológica y organizativa o por los cambios sociales, políticos y económicos del país. Habría que analizar cuál es realmente la participación de las administraciones públicas en la elaboración y revisión de esta cualificación, qué órganos o grupos de trabajo tienen atribuida esta función, cuáles son sus reglas de funcionamiento, etc.

8.3. Grado de semejanza de los contenidos formativos del INAP con la cualificación “Gestión Administrativa Pública”

Ante una posible obligación de vincular toda la formación ocupacional que oferten las Administraciones Públicas al Catálogo Nacional de Especialidades y al Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, se analiza ahora el grado de adaptación de aquella formación

por nivel equivalente a la única cualificación reconocida, que es la de Gestión Administrativa Pública. El objetivo fundamental de dicha comparativa es tomar conciencia de las similitudes que existen entre algunos cursos impartidos por el INAP y la formación asociada a la cualificación “Gestión Administrativa Pública”.

Cabría plantear dos precisiones al respecto:

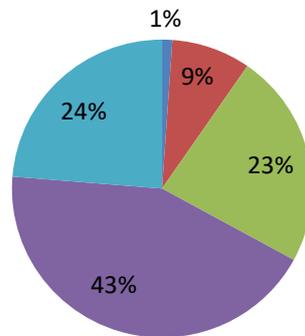
En primer lugar, no resulta fácil encajar los niveles profesionales; si bien el nivel 3 de esta cualificación se relaciona con el nivel de Bachillerato y Formación Profesional de Grado Superior, no existe un equivalente exacto en la oferta que realiza el INAP. La formación general del INAP dirigida a los grupos C2, C1 y A2 pudiera tener una relación, pero no es exacta.

En segundo lugar, es evidente que la cualificación está obsoleta en algunos de sus contenidos o es insuficiente para cubrir toda la gestión administrativa pública que predica su denominación.

En cualquier caso, se ha llevado a cabo un test de comparación sobre el grado de adaptación de los contenidos de formación general ofertados por el INAP a los contenidos de esta cualificación. Para la elaboración de esta “correspondencia” se han tenido en cuenta los módulos formativos correspondientes a la cualificación profesional “Gestión Administrativa Pública” y las actividades de “Formación General” publicadas en la web del INAP: organización y funcionamiento, procedimiento administrativo, recursos humanos, publicaciones, UE y relaciones internacionales, habilidades profesionales, gestión económica y contratación, y políticas públicas. En el listado solo figuran cursos dirigidos a personal funcionario de los niveles C1, C2 y E, categorías asimilables a los niveles 1, 2 y 3 del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Cabe señalar que se ha centrado la atención en este tipo de perfiles al ser los que más encajan con la formación asociada a la cualificación profesional que es objeto de análisis.

A nivel general, la comparativa (ver detalles en el anexo I del presente documento) ha revelado cierta similitud en 41 ítems de contenidos de los 157 analizados (26,6 %), observándose que los cursos de Formación General del INAP se asemejan bastante a los contenidos asociados a los módulos formativos de la cualificación “Gestión administrativa pública”:

- MF0233_3 - Ofimática.
- MF0987_3 - Gestión de sistemas de formación y archivo.
- MF0236_3 - Relaciones con las Adm. públicas.
- MF0235_3 - Gestión administrativa de RR.HH.
- MF0234_3 - Gestión económica y presupuestaria.



También llama la atención el porcentaje de similitudes encontradas entre los contenidos asociados al módulo formativo “Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” y el programa de algunos cursos del INAP pertenecientes al área de recursos humanos. Por otro lado, el Módulo formativo de “Ofimática” ha sido donde se han localizado un menor número de correspondencias con los cursos de formación general del INAP.

9. LAS CUALIFICACIONES DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SUPERIOR

9.1. Introducción

El CNCP se ciñe únicamente a las cualificaciones de nivel 1, 2 y 3. Las cualificaciones de nivel 4 y 5 son competencia tanto de las Universidades como de ANECA, organismo que asegura la calidad de la educación superior mediante la evaluación, certificación y acreditación de enseñanzas, profesorado e instituciones³⁷ (ANECA, 2012), pero que no acredita la formación para el empleo y no arranca de un análisis de competencias profesionales (es decir, pese a que la ANECA tenga cada vez mayor vinculación con las competencias, las enseñanzas universitarias suelen regirse por un proceso inverso al natural: del “saber” a las competencias en vez de detectar primero las competencias para planificar después acciones formativas). El sistema de formación para el empleo nos muestra una importante incoherencia ya que abarca los puestos de trabajo de los titulados universitarios, pero no entra en sus competencias. El desempeño profesional de titulados universitarios también es objeto de acciones de formación continua y, sin embargo, no aparece ligada al esquema de cualificaciones y competencias del CNCP.

Se hace preciso estandarizar también la formación para el empleo de titulados superiores bajo un sistema de oferta modular que tenga como base la cualificación y la competencia en el sentido del desempeño profesional, con independencia de los esfuerzos de acreditación de titulaciones universitarias y la construcción del espacio europeo de educación superior. Es más, un sistema de definición de competencias ligadas al desempeño profesional de los titulados universitarios podría “informar” el sistema de titulaciones universitarias y contribuir a superar la secular separación entre universidad y mercado de trabajo. Tal como está fijado, el sistema universitario parece construirse de forma deductiva y no inductiva; desde la definición de titulaciones y no desde la descripción de características competenciales en los puestos de trabajo.

9.2. Ausencia de mecanismos de acreditación y homologación de la formación continua en puestos de trabajo desempeñados por titulados universitarios.

La ANECA es una fundación estatal que tiene como objetivo garantizar la calidad del sistema universitario y su mejora constante. Por este motivo, todos sus mecanismos de control giran en torno a la institución universitaria; así, se evalúan y acreditan los planes de estudio y su adecuación al Espacio Europeo de Educación Superior, el seguimiento de un programa verificado hasta que debe presentarse de nuevo para renovar su acreditación, el

³⁷ Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (2013). *Estatutos de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación*. Disponible en: <http://www.aneca.es/ANECA/Mision>. Consultado el 5 de noviembre de 2015.

establecimiento de sistemas de garantía interna de calidad en los centros universitarios, el reconocimiento a la solvencia científico-técnica y formadora de determinados programas de doctorado, y la evaluación del personal docente universitario³⁸.

Sin embargo, no forma parte de su función la estructuración, evaluación o registro de la formación para el empleo de los titulados universitarios, ya sea ofertada por centros de formación o por las propias universidades. Al no asumirlas tampoco el INCUAL, no existe un ámbito de estandarización de los conocimientos de nivel superior y su adecuación a las competencias de los puestos de trabajo. Se echa en falta en el ámbito de la educación de nivel superior el gran esfuerzo que sí se ha empleado en la formación profesional para establecer unas cualificaciones únicas tanto para la formación reglada como para la formación para el empleo a partir de las competencias de los puestos de trabajo. Y eso que la propia ANECA muestra en sus diferentes estudios la mala valoración que otorgan los titulados universitarios a la enseñanza universitaria en relación con las competencias exigidas en sus puestos de trabajo. España es el país en el que los titulados destacan con más énfasis la poca utilización de las competencias adquiridas en sus puestos de trabajo³⁹ (Estudio REFLEX, 2007).

Sin embargo, existen diversas alusiones a la formación para el empleo en algunas de las herramientas de acreditación empleadas por ANECA. Así, en el ámbito del control de calidad de las titulaciones se alude a los procedimientos de consulta empleados para recabar información de los graduados, empleadores y grupos relevantes, acerca de la inserción profesional de los primeros y contando con los perfiles profesionales y las necesidades de la formación no reglada. Por el contrario, la adaptación a las necesidades de formación para el empleo o la empleabilidad no aparecen como criterio en los resultados de la formación universitaria, empleándose elementos siempre intrínsecos (tasa de graduación, tasa de abandono y tasa de eficiencia)⁴⁰. Por tanto, ni las especialidades de formación para el empleo cuentan con un catálogo, una estructura ni unos itinerarios formativos en las profesiones de titulación superior, ni los centros que se dedican a ella están obligadas a los mismos requisitos de inscripción y/o acreditación que aquellos que ofertan formación para niveles 1, 2 y 3 de cualificación profesional.

Ante esta ausencia de acreditación y homologación de la formación superior, diversas entidades han encontrado fórmulas alternativas de certificación; esta acreditación de la formación para el empleo de la enseñanza superior se hace mediante los sistemas de acreditación sectorial de formación para el empleo, como es el caso del área sanitaria, o mediante la acreditación de la calidad tanto en procesos como en personas.

³⁸ La ANECA desarrolla estas actividades a través de los programas VERIFICA, MONITOR, ACREDITA, ACREDITA PLUS, AUDIT, MENCIÓN DE CALIDAD, PEP, ACADEMIA y DOCENTIA.

³⁹ El proyecto de investigación 'El Profesional Flexible en la Sociedad del Conocimiento: Nuevas Exigencias en la Educación Superior en Europa', más conocido como REFLEX, es una iniciativa que forma parte del 6º Programa Marco de la Unión Europea. Véase (2007). *Reflex. Informe ejecutivo. El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento*. P.11.

⁴⁰ ANECA (2006). Criterios y directrices para la acreditación de enseñanzas universitarias conducentes a títulos oficiales españoles de grado y máster. P. 10

9.4. Sistemas de acreditación sectorial de la formación para el empleo.

Este mecanismo de acreditación se ha desarrollado, hasta el momento, en el ámbito de profesiones reguladas, como la sanitaria. El Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad define a la formación continuada como una formación no reglada, a la que tienen derecho y obligación los profesionales sanitarios y que está fundamentada en la necesidad de actualización del sector ante los avances científicos, tecnológicos y sociales⁴¹. Para asegurar el cumplimiento efectivo de este derecho/obligación de los profesionales sanitarios se crea la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias del Sistema Nacional de Salud, que viene definida y regulada por dos normas fundamentales: la Ley 44/2003 de 21 de noviembre, de Ordenación de las Profesiones Sanitarias, y el Real Decreto 1142/2007, de 31 de agosto, por el que se determina la composición y funciones de la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias y se regula el sistema de acreditación de la formación continuada.

Corresponde a las Comunidades Autónomas la acreditación de las actividades en materia de formación continuada en este sector, y a la Comisión de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias la armonización y coordinación de la formación continuada de los profesionales sanitarios. Las Consejerías competentes en salud de las distintas Comunidades Autónomas son las encargadas de aprobar las guías o normas de acreditación de las actividades de formación para el empleo. Estas normas establecen unos estándares centrados especialmente en las cargas lectivas, las modalidades de formación (en línea, presenciales, mixtas), los sistemas de evaluación, de satisfacción de los participantes y de acreditación⁴².

Dentro de la formación continuada acreditable están las actividades de enseñanza/aprendizaje que no pertenecen a la formación reglada o/y grado, posgrado y especialidad. En cambio, podrán calificarse independientemente como formación continuada los módulos pertenecientes a títulos de formación reglada, aunque cuentan con una serie de requisitos específicos. Están determinadas con carácter previo las materias objeto de acreditación (salud pública, investigación, práctica clínica, gestión sanitaria y calidad y docencia) y las que no son objeto de acreditación. Además, existe un análisis específico para las materias de carácter multidisciplinar y las actividades tipo congresos y jornadas.

El proceso de acreditación de la formación se inicia al menos dos meses antes del inicio de la actividad, con la solicitud por parte del proveedor a la Comunidad Autónoma en la que se ubique su domicilio social. Serán tres evaluadores independientes, profesionales sanitarios expertos en docencia y formación continuada, los encargados de la valoración y puntuación de

⁴¹ Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (n.d.) *¿Qué es la formación continuada?*, Disponible en: <http://www.msssi.gob.es/profesionales/formacion/formacionContinuada/queEs.htm>. Consultado el 5 de noviembre de 2015

⁴² Sirvan a modo de ejemplo Comisión de formación continuada de las profesiones sanitarias. Comunidad de Madrid. Instrucciones y Normas de Tramitación de la Solicitudes de Acreditación de Actividades de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias en la Comunidad de Madrid y Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía. Guía del Usuario Acreditación de Jornadas y Congresos. Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales.

la solicitud presentada. Posteriormente, los informes serán tramitados por la Secretaría Técnica para su aprobación definitiva por los órganos correspondientes. El resultado de la solicitud puede ser la acreditación de la actividad, la no acreditación de la misma, o la no admisión por motivos formales o incumplimiento de otros requisitos.

Los trabajos desarrollados en el área sanitaria se sitúan a la vanguardia en cuanto a la acreditación de la formación para el empleo de titulaciones superiores en España, estando relacionados con una amplia gama de profesiones y pudiendo ser referente de más de 600.000 profesionales⁴³. El sistema implementado implica la coordinación del Estado con todas las Comunidades Autónomas y posibilita la normalización y reconocimiento en cualquiera de aquéllas. No existe otro sector que haya desarrollado tan ampliamente la acreditación de la formación continua como el relativo a las profesiones sanitarias. Se detectan avances en determinados colegios profesionales con la acreditación de competencias profesionales, aunque no se refieren exactamente a la formación continua y no son reconocidas por el sector público.

9.5. Sistemas basados en la acreditación de la calidad

Algunos centros proveedores de formación se han apoyado en los sistemas de estandarización internacionalmente reconocidos, como las normas ISO 9001 o ISO 29990; no obstante, se trata de Sistemas de Gestión de Calidad (QMS), siendo una referencia en la acreditación de la calidad en el marco de la gestión y de la certificación de procesos, y no del servicio (o producto) en sí mismo. En este sentido, la administración pública valora la implantación de sistemas de calidad⁴⁴ en la gestión en las entidades que optan a las subvenciones para la ejecución de planes de formación, valorando este aspecto para determinar la capacidad acreditada de las entidades solicitantes.

Entre las normas implementadas en la mayor parte de las entidades formativas acreditadas en la actualidad, es necesario referirse a la norma ISO 9002. Este texto se encuentra obsoleto y ha sido sustituido, pero supuso la primera acreditación de calidad para numerosas entidades dedicadas a la formación de trabajadores. Es el caso de la Fundación para la Formación

⁴³ Según datos de INE, en 2008 había más de 616.000 profesionales sanitarios colegiados. Instituto Nacional de Estadística (n.d.). *Profesionales sanitarios colegiados por tipo de profesional, años y sexo*. Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t15/p416/a2008/l0/&file=s1001.px&type=pcaxis&L=0>
Consultado el 10 de noviembre de 2015

⁴⁴ Resolución de 16 de julio de 2013, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de subvenciones para la ejecución de planes de formación, de ámbito estatal, dirigidos prioritariamente a las personas ocupadas, en aplicación de la Orden TAS/718/2008, de 7 de marzo (2013). En BOE, de 23 de julio de 2013, pp. 54055 a 54096.

Continua⁴⁵ (actual Fundación Tripartita) que inició un proceso de normalización de más de 150 procedimientos con la implicación de una gran mayoría de los miembros de la misma. De forma paralela en el tiempo se acreditaron el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Brasil (normas ISO 9000 y 9001), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile (ISO 9002), el Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (ISO 9000) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral de México (ISO 9001).

a) ISO 9001. Sistemas de Gestión de la calidad

ISO 9001 es una norma de carácter internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones tanto de índole público como privado. Se conforma como un método de trabajo para mejorar la calidad de los productos y servicios, además de la satisfacción del cliente. Su origen se encuentra en la norma BS 5750, aprobada por la British Standards Institution en 1979. La primera versión de la norma ISO 9001 data de 1987 y la cuarta versión, de 2008, es la que cuenta con mayor implantación en todo tipo de organizaciones. A día de hoy son varias las agencias educativas o entidades de formación que basan sus servicios de formación ocupacional en la norma ISO 9001:2008⁴⁶. Es especialmente relevante el caso del Instituto Europeo de Administración Pública, que ante la ausencia de una marca común europea de calidad para los proveedores de formación ocupacional, ha apostado por la certificación ISO:2008 para avalar la calidad de sus servicios.

Hay entidades empresariales especializadas en la evaluación y certificación de la gestión y las actividades del sector de la educación y la formación; es el caso de EDUQATIA, que cuenta con sede en Madrid y que centra sus trabajos de acreditación en normas como la ISO 9001:2008 y otros modelos de calidad y excelencia. También CODESA, Centro de Formación para el Empleo, dedicada a la formación presencial, a distancia y online, cuenta con la misma certificación. Además, centros de enseñanza de idiomas han puesto en valor la acreditación en la norma ISO 9001, como el Centro Edimburgo Idiomas, ubicado en la capital onubense, que obtuvo la certificación hace más de una década.

b) La nueva ISO 9001:2015

En septiembre de 2015 se publica la versión revisada de la norma ISO 9001 ante la necesidad de las organizaciones de adaptarse a los cambios acontecidos en los últimos tiempos. Profundiza en la construcción de sistemas de gestión adaptados, con una dirección implicada y con un enfoque en la minoración del riesgo. Hay un período de 3 años para la adaptación a los

⁴⁵ Vargas Zúñiga, F. (2003). La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. Cinterfor: Papeles de la Oficina Técnica, 12, pp. 69

⁴⁶ El pasado mes de septiembre de 2015 se hizo público el borrador de la nueva versión de la norma – ISO 9001:2015 de Sistemas de Gestión de Calidad- distinguiéndose de la versión anterior en los enfoques destinados a cada organización que se derivan de sus propias características y circunstancias concretas. Una descripción más detallada puede ser consultada en el anexo I.

nuevos requisitos impuestos por la ISO: 2015 para las organizaciones que se encuentran acreditadas en la versión anterior. El grupo empresarial BSI, de origen británico, se ha convertido en la primera entidad en obtener la acreditación para certificar organizaciones bajo la norma ISO 9001:2015.

La estructura de la nueva ISO 9001:2015 es la siguiente:

- Alcance
- Referencias Normativas
- Términos y Definiciones
- Contexto de la Organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operación
- Evaluación del Desempeño
- Mejora

Entre las novedades destacadas de la norma revisada deben ser resaltadas las siguientes:

- a. Una mayor atención a las interacciones entre procesos y jerarquías.
- b. Mayor simplicidad y comprensión del lenguaje.
- c. Análisis del contexto de la organización: análisis del entorno socio-económico de la organización e identificación de los *stakeholder* (internos y externos) para facilitar la identificación de problemas y necesidades que puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad.
- d. Consideración del riesgo en el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
- e. Eliminación de las acciones preventivas.
- f. Conocimiento organizacional o gestión del conocimiento.
- g. Externalización de procesos.
- h. Criterios de competencia⁴⁷.

Como resultado de todo el proceso, el reconocimiento y divulgación de la norma ISO 9001 entre organizaciones de todas las tipologías supone una de sus mayores fortalezas, por lo que su utilidad está ampliamente demostrada como elemento distintivo de la calidad. Junto a ello, su enorme expansión ha supuesto la aparición de organizaciones y profesionales especializados en su implementación en los distintos sectores, lo que supone una oportunidad para desarrollar procedimientos específicos en las áreas en las que se pretenda intervenir.

c) Normas ISO sectoriales

⁴⁷ ISOTools (n.d.). *Principales novedades de la nueva norma ISO 9001:2015*. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/11/09/principales-novedades-de-la-nueva-norma-iso-90012015/>
Consultado el 10 de noviembre de 2015.

La norma ISO 10015:1999, de “Gestión de la calidad. Directrices para la formación”, es anterior a las normas descritas y abordaba de una forma introductoria elementos relacionados con procesos formativos. Su objetivo es ayudar a una organización a la identificación y análisis de las necesidades formativas, proporcionar la formación y evaluar los resultados y el cumplimiento de objetivos.

En su índice destacan las Directrices para la formación y el seguimiento y mejora del proceso de formación. En cuanto a las Directrices para la formación, hace referencia a los siguientes apartados: formación, un proceso de cuatro etapas; definición de las necesidades; diseño y planificación; prestación; y evaluación. Por su parte, el seguimiento y mejora del proceso de formación está relacionado con el articulado referente a generalidades; y la validación del proceso.

Continuando con las normas ISO con un carácter más sectorial, la norma ISO 29990:2010 hace alusión a un Nuevo Sistema de gestión de las organizaciones educativas y entidades proveedores de formación.

Tiene como objeto proporcionar un modelo general para la práctica profesional de calidad y rendimiento, y una referencia común para los proveedores de servicios de aprendizaje y sus clientes en el diseño, desarrollo y entrega de la educación, capacitación y desarrollo no formal. Pretende aumentar la transparencia y permitir la comparación a nivel mundial de servicios de aprendizaje, ofreciendo una alternativa única, respaldada por un consenso internacional, para la enorme variedad de servicios de formación nacionales y de normas de gestión que existen en el ámbito del aprendizaje no formal.

La Norma se dirige a todos los tipos de instituciones educativas. Entrenadores individuales, proveedores de seminarios privados, organizaciones que proporcionan más formación con cursos, planes de estudio y la formación interna y la formación hasta las universidades.

A pesar de que se trata de una norma con unas características similares a la norma ISO 9001:2008, se trata del primer estándar para los proveedores de formación a nivel internacional.

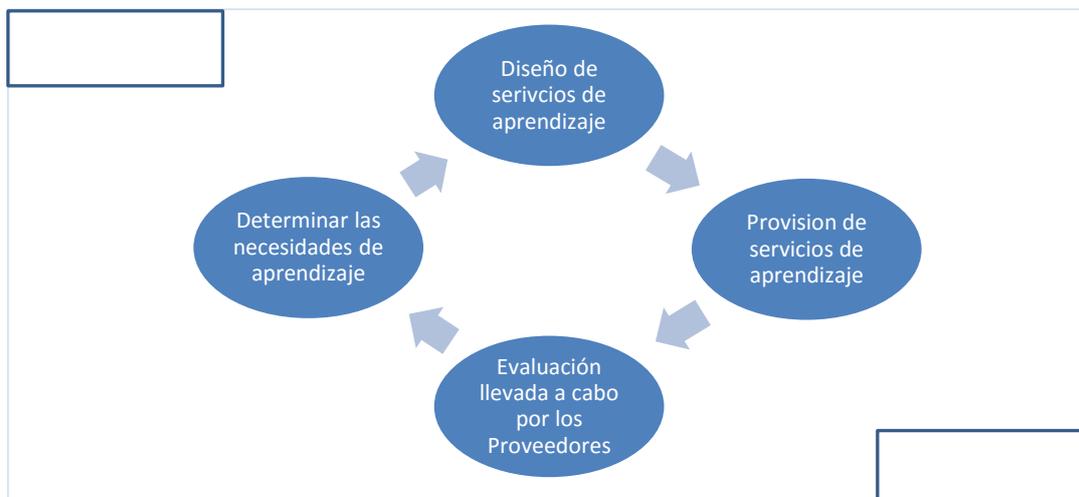
La norma ISO 29990:2010 promueve un enfoque en el alumno y los resultados del proceso, y hace hincapié en la gama completa de opciones disponibles para la prestación de servicios de aprendizaje.

Está dividida en dos áreas. Por un lado, los servicios de aprendizaje y por otro, la gestión del servicio.

El primero trata de asegurar la calidad, la transparencia y la compatibilidad de las instituciones educativas, así como la creación de un modelo de calidad genérico para la educación no formal y continúa focalizándose en las competencias tanto del personal como de la organización.

El segundo, basado directamente en la norma ISO 29990:2010 señala los requisitos generales de la gestión, su evaluación, las medidas preventivas y correctivas a tener en cuenta así como la gestión de diferentes aspectos de la organización o institución formativa: las finanzas, los

riesgos, los recursos humanos, al comunicación tanto a nivel interno como externo; la administración de recursos o las auditorías.



Fuente: Elaboración propia a partir del Proceso Orientado del ciclo de servicios de aprendizaje en función de la norma ISO 29990.

Proveedores de formación acreditados en la norma ISO 29990:2010 son la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (El Salvador) e Inercia Digital (España) que está implantando la norma a sus servicios de aprendizaje. Por su parte, ejemplos de empresas internacionales certificadoras de esta norma son DQS y UL.

La norma ISO 29991:2014, de Servicios de aprendizaje de idiomas fuera de la educación formal, tiene como objetivos aumentar la transparencia y credibilidad del mercado de servicio de aprendizaje de idiomas, protegiendo de esta forma a los usuarios consumidores; y mejorar la calidad del mismo.

En la estructura de la misma se abordan los siguientes apartados: objeto y campo de aplicación; términos y definiciones; determinación de las necesidades del aprendizaje de idiomas; diseño del servicio de aprendizaje de idiomas; los profesores; los materiales de enseñanza; el ambiente de aprendizaje; la evaluación del aprendizaje; la evaluación del servicio; la promoción y publicidad de los servicios; y la información para la inscripción de estudiantes y patrocinadores.

Está previsto un importante impacto de esta norma en las instituciones dedicadas al aprendizaje de idiomas, como es el caso del Instituto Cervantes. Esta institución pública, que cuenta con más de 170 centros acreditados en una veintena de países, ya citaba la elaboración

de la norma ISO 29991:2014 en los documentos específicos sobre acreditación de centros, aun cuando no se había aprobado la misma⁴⁸.

En resumen, se aprecia una especialización de la normativa sectorial desde que se aprobara la norma 10015:1999, de directrices para la formación; siguiendo el recorrido marcado por la 29990:2010, de organizaciones educativas y proveedores de formación; y hasta la reciente ISO 29991:2014, de servicios de aprendizaje de idiomas fuera de la educación formal. Las normas ISO más estrechamente vinculadas con la formación y el aprendizaje, de más reciente creación, irán acompañadas de una implantación exponencial de las mismas, a medida que las distintas entidades apuesten por la introducción de sistemas de calidad con un carácter más sectorial.

d) Otras normas ISO

Abordando normativa sectorial, no vinculada específicamente con la formación y el aprendizaje, nos encontramos la norma **ISO 17024:2012** de “Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para los organismos que realizan certificación de personas”, que aborda los requisitos generales, relativos a la estructura, recursos y registros de las entidades que realizan certificación de personas. Además, incluye los esquemas de certificación y los requisitos relativos al proceso de certificación y al sistema de gestión.

En el caso español, se están realizando avances en la regulación de la certificación de entidades y personas, como el Anteproyecto de Ley de servicios y colegios profesionales, que persigue ordenar el procedimiento de la acreditación de entidades certificadoras y la certificación de profesionales⁴⁹. En esta línea, la norma ISO 17024 ha sido introducida por la Comunidad Autónoma de Madrid en el Decreto 10/2014, de 6 de febrero, por el que se aprueba el procedimiento para llevar a cabo las inspecciones de eficiencia energética de determinadas instalaciones térmicas de edificios. El texto autonómico define como agentes cualificados para realizar inspecciones a las empresas mantenedoras de las instalaciones; los organismos de control autorizados; y a los técnicos titulados que cuenten con un certificado de cualificación individual expedido por una entidad de certificación acreditada de acuerdo con el Real Decreto 2200/1995 y la norma UNE-EN-ISO/IEC 17024.

Por otro lado, se encuentra la norma ISO 15189:2013, sobre laboratorios clínicos: requisitos particulares para la calidad y la competencia. Está dividida en dos partes diferenciadas, la sección de gestión que está relacionada con los requisitos para la implementación del sistema de calidad; y la parte técnica, vinculada con los requisitos para el personal, procedimientos, instalaciones, equipos, etc. También se aproxima, a través de recomendaciones, a la protección de la información procedente del laboratorio y a la ética en el mismo.

⁴⁸ Instituto Cervantes (2012). *Sistema de Acreditación de Centros Instituto Cervantes. Documentación para centros candidatos*. Disponible en: <http://acreditacion.cervantes.es/centros/proceso.htm> Consultado el 4 de noviembre de 2015.

⁴⁹ Dictámenes del Consejo de Estado: 1434/2013. *Consejo de Estado*. (2014). Consultado el 5 de noviembre de 2015, en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=CE-D-2013-1434>

Entre los elementos más relevantes de la aplicación de la norma, consultoras como Intedya⁵⁰ destacan la importancia del desarrollo continuo de las competencias del personal del laboratorio a través de planes de formación y la evaluación de los mismos.

Como se ha comprobado, es necesario realizar también un seguimiento a las normas de calidad que no están vinculadas directamente con la gestión en general o más específicamente relacionado con la formación y el aprendizaje. Por ello, en procedimientos de acreditación de la formación para el empleo son centrales las normas que regulan a los organismos que certifican a las personas, como la ISO 17024:2012. Además, existen normas sectoriales, relacionadas con procesos y organizaciones de distinta tipología que pueden tener como elementos de relevancia la acreditación de competencias y la creación de sistemas vinculados a la formación de los profesionales de la materia en cuestión, como la norma ISO 15189:2013, relativa a los laboratorios clínicos.

e) Agencias de certificación

La Asociación Española para la Calidad⁵¹ -AEC-, tiene como objetivo la promoción y facilitación del establecimiento y la práctica del control de la calidad y sus técnicas en la industria, servicios y administración española. Para ello se ponen en funcionamiento dos organismos: el Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC) y el Centro de Registro y Certificación de Personas (CERPER) registra aquellas personas certificadas en el área de calidad.

Las certificaciones de personas están basadas en los esquemas de la Organización Europea de Calidad (EOQ, *European Organization for Quality*), en certificados propios o de otras entidades y en la norma UNE- ENISO 17024, de Certificación de personas en los ámbitos de Calidad y Medio Ambiente. Los registros y certificaciones desarrolladas por la AEC abarcan temas de calidad –auditoría y gestoría-, de eficiencia energética, de innovación, de seguridad alimentaria o de dirección público profesional. En este sentido, el proceso de certificación del Directivo Público Profesional llevado a cabo por la AEC comienza en julio de 2013 con la colaboración de la Fundación para los Compromisos de la Calidad que a partir de un panel de 28 expertos de la Administración Pública se aprueba un Esquema de Certificación para Directivos Públicos Profesionales de Categoría 1. En tal Esquema de Certificación para Directivos Públicos Profesionales se definen tanto las competencias como las Habilidades Esenciales de Alta Dirección, denominadas HEAD. Estas son: (a) Gobernanza, visión estratégica y creación de alianzas; (b) Liderazgo para el cambio; (c) Creación y gestión de equipos; (d) Orientación a resultados; (e) Comunicación y transparencia y (f) Gestión de recursos públicos.

⁵⁰ Intedya (n.d.). *ISO 15189, Sistemas de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos*. Disponible en: <http://www.intedya.com/internacional/73/consultoria-sistema-de-gestion-de-la-calidad-en-laboratorios-clinicos-iso-15189.html>. Consultado el 6 de noviembre de 2015.

⁵¹ Asociación Española para la Calidad (2011). *Estatutos de la Asociación Española para la Calidad*. Disponible en: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=94a92902-6098-43e4-bd5d-c9c1455b70e4&groupId=10128 Consultado el 10 de noviembre de 2015.

El proceso de certificación difiere en función de la experiencia profesional del candidato que desee acreditarse. De este modo, nos encontramos con Candidatos de tipo 1 definidos por su poca o nula experiencia como directivo –no obstante deben acreditar una mínima experiencia laboral de tres años como técnico- y los Candidatos de tipo 2, aquellos que cuentan con un mínimo de 10 años de experiencia y que cuenten con un curso de HEADs⁵² homologado por el CERPER. En ambos casos la certificación tiene una duración de cinco años.

En ambos casos la certificación comienza por una fase documental donde se constata la titulación universitaria y la certificación de la vida laboral del candidato además del justificante de pago de las tasas de acceso para la acreditación. La segunda fase de certificación está basada en la superación de un examen, sobre el esquema de conocimientos correspondiente tanto teórica como práctica con presentación oral.

Por su parte, AENOR –Asociación Española de Normalización y Certificación- se define como una entidad privada sin ánimo de lucro cuya misión se centra en la mejora de la calidad y competitividad de las empresas, productos y servicios.

Entre sus propósitos se halla la elaboración de normas técnicas, la certificación de productos, servicios y empresas (sistemas) que aporten valor añadido a las actividades comerciales o la gestión y satisfacción basada en criterios de calidad en diferentes sectores tales como alimentación, tecnologías de la información, transporte y logística, entre otros.

La Administración pública también se encuentra dentro de los sectores de certificación de AENOR donde la finalidad es la modernización de la misma con el objetivo de dar respuesta a las exigencias de la ciudadanía. En este sentido, AENOR ha certificado en más de 500 ocasiones a las Administraciones Públicas para mejorar la gestión diaria con el ciudadano en áreas de calidad, medioambiente, innovación, seguridad y responsabilidad social.

Los mecanismos de certificación para la Administración Pública están basados en las siguientes normas de calidad:

- Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001
- Calidad en el Servicio de Transporte Público de Pasajeros UNE 13813
- Calidad en Servicios Sociales UNE 158000
- Sistema de Gestión de la Calidad para transporte Sanitario UNE 179002
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001
- Sistema de Gestión de Accesibilidad Universal UNE 170001
- Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 27001

A su vez, la Comisión de Acreditación de la Calidad en Educación (EQAC) trabaja en colaboración con EQA (*European Quality Assurance*), otro organismo de certificación independiente establecido para proporcionar los servicios de certificación ISO a compañías de un amplio rango de industrias.

⁵² Tal curso debe tener una duración mínima de 20 horas o 1 crédito ETCS.

El análisis de las funciones y la labor realizada por la Agencia Española para la Calidad y la Asociación Española para la Normalización es de utilidad para conocer parte del estado de la cuestión referente a la acreditación de la calidad en España. A través de estas dos organizaciones se profundiza en el progreso con la certificación de competencias de Directivos Públicos, realizados a través de la AEC; y la certificación por parte de AENOR de administraciones públicas españolas mediante sistemas de gestión de la calidad.

9.5. EQAVET. El Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad de la educación y la formación profesional

El 18 de junio de 2009 se aprueba una Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y formación Profesional⁵³, también conocida como la Recomendación sobre el EQAVET. El texto apuesta por la creación de un instrumento para mejorar el fomento y supervisión de los sistemas de Educación y Formación Profesional (en adelante, EFP) por parte de los Estados miembro. Asimismo, esta medida se centra en la necesidad de mejorar la calidad de la EFP, impulsar la formación permanente y aumentar el grado de transparencia y coherencia de los sistemas de todos los Estados miembro. Este marco comprende un ciclo para la sistematización del proceso de calidad, que incluye la planificación, la aplicación, la evaluación y la revisión. Las fases tienen correspondencia con las implantadas por las normas ISO y el sistema EFQM. Se aplica a los sistemas de EFP, a los proveedores de este tipo de formación y a la expedición de los títulos.

La Recomendación incluye numerosas alusiones al aumento progresivo de la cooperación interterritorial, a través del apoyo a la movilidad y el intercambio de experiencias entre los distintos Estados miembro.

- El anexo I recoge una serie de indicadores, clasificados según tipo, vinculados al objetivo de la política que se pretenda desarrollar. El listado de indicadores es el siguiente: Pertinencia de los sistemas de garantía de calidad para los proveedores de EFP.
- Inversión en la formación de profesores y formadores.
- Tasa de participación en programas de EFP.
- Tasa de finalización de programas de EFP.
- Tasa de colocación en el marco de los programas de EFP.
- Utilización en el puesto de trabajo de las capacidades adquiridas.
- Tasa de desempleo según criterios específicos.
- Prevalencia de grupos vulnerables.
- Mecanismos para determinar las necesidades de formación en el mercado laboral.

⁵³ Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales (2009). En Diario Oficial de la Unión Europea, de 8 de julio de 2009, C- 155, pp 1 a 10

- Sistemas utilizados para fomentar un mejor acceso a la EFP.

La iniciativa EQAVET se ha constituido como un punto de encuentro entre los Estados miembro⁵⁴; los interlocutores sociales, entre los que destacan las organizaciones empresariales, los sindicatos, las Cámaras de Comercio, y la Comisión. Además, cuentan con asesoramiento científico⁵⁵ especializado en la materia.

La labor del EQAVET se organiza atendiendo al Programa de trabajo en vigor que incluye un período de tres años, en el que se planifican las distintas actividades que se llevarán a cabo en el período correspondiente. El Plan estratégico 2013-2015, que se encuentra vigente, se centra en dotar de mayor importancia a los puntos de referencia nacionales; profundizar en la garantía de calidad a nivel nacional y en la referente a los proveedores de EFP; el apoyo a la agenda de la UE respecto al aprendizaje permanente y la movilidad; y en fomentar el diálogo entre las partes implicadas en todo el proceso.

Por su parte, en enero de 2014 se publica un Informe⁵⁶ de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo acerca de la puesta en práctica de la Recomendación sobre el establecimiento de un Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad en la Educación y Formación Profesionales. El citado texto hace un recorrido sobre los logros en materia de garantía de la calidad y los mecanismos de garantía de los sistemas de educación y formación profesionales, así como a los proveedores de educación. Además, señala una serie de retos que deben superarse con la vinculación de la contribución del Marco a la transparencia, y en lo referente a gobernanza.

En cuanto a las conclusiones del documento, que son reflexiones sobre el propio proceso, la Comisión hace referencia a:

- La contribución del EQAVET al fomento de la cultura de la calidad en la Educación y Formación profesionales.
- Los avances se han producido en el ámbito de la formación reglada y se cita la necesidad de realizar mayores progresos en el aprendizaje no formal o en el marco de la experiencia laboral.
- La flexibilidad de la aplicación del EQAVET ha posibilitado su usabilidad pero ha reducido sus posibilidades como un marco y lenguaje comunes.

⁵⁴ En la actualidad lo componen un total de 34 Estados miembro: Austria, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Reino Unido, Macedonia, Turquía, Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza

⁵⁵ Los organismos científicos son: Cedefop – The European Centre for the Development of Vocational Training y ETF – The European Training Foundation.

⁵⁶ Comisión (2014) Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo acerca de la puesta en práctica de la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia. Disponible en http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/eqavet_es.pdf. Consultado el 11 de noviembre de 2015.

Por todo ello, la Comisión señala una serie de tareas en las que se debe avanzar en los próximos tiempos, vinculadas a las medidas vinculadas con la transparencia, la cooperación interterritorial y la profundización en la aplicación y desarrollo de descriptores, indicadores y directrices. Por último, indica la relevancia de las iniciativas Erasmus+ y Horizonte 2020 para el cumplimiento efectivo de los objetivos señalados por el Marco de referencia.

La importancia de esta herramienta estriba en el esfuerzo común de más de una treintena de Estados para desarrollar un Marco común de Garantía de la Calidad. En los primeros años de implementación cuenta con ciertos elementos discordantes, como la excesiva flexibilidad, que imposibilitan un recorrido más eficaz del proceso. En este caso, la apuesta por la transparencia y la cooperación entre territorios se sitúan como pilares básicos para la resolución prevista del proceso.

9.6. Conclusión

La ausencia de mecanismos para la acreditación de la formación para el empleo, en el caso de las titulaciones superiores, se ha convertido en uno de los principales retos que deben superarse para la creación de un sistema integral que reconozca los conocimientos, experiencia y capacidades que los profesionales adquieren a lo largo de su vida. De esta forma, podría generarse un sistema formativo más encaminado al desarrollo de las competencias profesionales que permitiera, según el Instituto Nacional de Cualificaciones⁵⁷, un mejor desarrollo profesional y social de las personas, así como la cobertura de las necesidades del sistema productivo.

Los avances que se han realizado con el desarrollo del CNCP para los grupos 1, 2 y 3, no han sido trasladados a los titulados universitarios, que no cuentan con mecanismos garantistas y unificados para acreditar sus competencias. En los sistemas comparados revisados tampoco existen mecanismos referentes en esta materia, por lo que la construcción de una herramienta útil debe realizarse desde iniciativas parciales que afectan a campos concretos. Ante esta situación, el presente capítulo se centra en el estudio de las vías utilizadas para la acreditación de la formación para el empleo y las posibles alternativas que pueden desarrollarse en esta materia.

Hasta el momento, la labor de la ANECA ha sido la acreditación de los planes de estudio y de su adecuación al Espacio Europeo de Educación Superior, los programas de doctorado y la idoneidad del profesorado universitario, es decir, cuestiones vinculadas a la educación reglada. Pese a que numerosos informes hace referencia a la falta de adecuación de los titulados universitarios a las necesidades expresadas por el mercado laboral, esta institución no ha asumido la labor de acreditación de ningún otro tipo de formación distinta a la citada anteriormente.

⁵⁷ Instituto Nacional de Cualificaciones (n.d.). *Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional*. Disponible en: http://www.educacion.gob.es/educa/incual/ice_ncfp.html#QE, Consultado el 10 de noviembre de 2015.

Ante la falta de entidades de evaluación y acreditación de la formación, el sector sanitario ha creado un sistema para la acreditación de la formación continuada. Aunque posee un carácter sectorial, engloba a un buen número de titulaciones y de profesionales muy vinculados con el sector público. Es un ejemplo de coordinación interterritorial y de concreción para la acreditación de la formación adquirida a lo largo de la vida. Este modelo puede convertirse en un referente para otros sectores productivos, ya que resuelve cuestiones referentes a competencias entre distintas administraciones, el ente responsable de la acreditación, y la vinculación con las entidades proveedoras de formación. Además, es un ámbito muy relacionado con el sector público y las carreras profesionales que se desarrollan en el mismo.

Por otro lado, se ha realizado un análisis de los sistemas basados en la acreditación de la calidad, especialmente enfocado en las normas ISO, por su especial incidencia en todo tipo de organizaciones. Estas herramientas de estandarización reconocidas internacionalmente cuentan con varias décadas de desarrollo y su principal fortaleza es que son aceptadas ampliamente en la mayoría de los países y que se han desarrollado en todo tipo de entidades y contextos.

En los últimos años se han aprobado algunas iniciativas de carácter más sectorial en lo referente al aprendizaje y la formación, así como otras que regulan apartados que de forma indirecta también inciden en este ámbito. Aunque todavía no cuentan con un amplio recorrido, a corto y medio plazo se prevé un desarrollo exponencial de las mismas.

Vinculado también con la calidad se encuentra EQAVET, el Marco de Referencia Europeo de Garantía de la Calidad de la educación y la formación profesional. Pese a que cuenta únicamente con unos años de desarrollo, se muestra como un intento para la homogeneización, basándose en la calidad, de los procesos y entes que participan en la educación y formación profesionales. Constituido como el punto de partida para la confluencia de todos los Estados miembros participantes, cuenta con una serie de limitaciones, como la excesiva flexibilidad en su aplicación y el enfoque casi exclusivo a la educación y formación no superiores. Por tanto, si se pretende acceder a una normalización de los sistemas de acreditación de la formación para el empleo en el ámbito de las titulaciones superiores, se podrá profundizar en las distintas vías existentes: a través de una institución que ordene la acreditación de la formación no reglada, como se realiza con la correspondiente a las enseñanzas universitarias regladas; con mecanismos sectoriales desarrollados en el ámbito de los distintos sectores productivos; mediante la implementación de normas de estandarización internacionales; o apostando por las líneas marcadas por el Consejo y Parlamento Europeo. Estos procesos podrán desarrollarse de forma individual, con un carácter estanco o a través de la combinación de varios de ellos. Además, existen instituciones como los colegios profesionales que también podrían estar facultados para ejercer labores de acreditación de este tipo de formación.

En definitiva, el análisis riguroso, la reflexión y el diálogo deben ser determinantes para la implantación de un sistema consensuado entre administraciones, profesionales, empresas proveedoras, interlocutores sociales y colegios profesionales. Un hito que debe alcanzarse en un período no muy largo de tiempo.

10. EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN A PARTIR DE COMPETENCIAS EN LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AUTONÓMICAS

10.1. Introducción

Tras una revisión del estado actual de la formación de los empleados públicos en las distintas Comunidades Autónomas que tienen Institutos o Escuelas de Administración Pública puede afirmarse que las dos Comunidades Autónomas más avanzadas en la materia son Asturias y sobre todo, Cataluña. Es por ello que a continuación se procede a profundizar en mayor medida en estos dos casos de buenas prácticas, con el objetivo de conocer más detalladamente cuál es el sistema de formación de los empleados públicos implantado en estas Comunidades Autónomas, cuya tendencia está cada vez más orientada hacia la formación en competencias.

El artículo 76 del EBEP especifica que la titulación obtenida a través del sistema de formación reglada o sistema educativo convencional, es requisito imprescindible para acceder a la función pública. Ahora bien, ello no es óbice para que la Administración Pública autonómica pueda ofrecer un sistema de formación continua con itinerarios formativos estructurados que doten realmente a los empleados públicos de las competencias, aptitudes y conocimientos necesarios para el correcto desempeño de su puesto de trabajo.

Un reto esencial en cualquier organización, sea pública o privada, es contar con personal capaz de afrontar con solvencia los requerimientos exigidos por cada puesto de trabajo. Una de las vías para que los empleados cuenten con las competencias profesionales necesarias es la formación. Con este objetivo, está teniendo lugar una lenta pero paulatina incorporación de modelos de gestión por competencias profesionales en las Administraciones Públicas.

10.2. Formación de los empleados públicos en Cataluña

Cataluña representa un ejemplo a nivel autonómico de la introducción de la gestión por competencias en la administración del personal, vinculando la formación continua a la adquisición de competencias y cualificaciones necesarias para el desempeño de las tareas de los empleados públicos. En este sentido, la Escuela de Administración Pública catalana ha elaborado y publicado una Guía para elaborar la descripción de los puestos de trabajo y una Guía para identificar y definir perfiles competencias por ámbitos funcionales. Como afirma ésta última, “una persona que es asignada a un puesto de trabajo que no se adecúa a su perfil profesional no puede trabajar bien y se sentirá insatisfecha. Una organización que recibe un efectivo que no puede responder a los requerimientos de los puestos de trabajo que tiene vacantes, no puede prestar un buen servicio”.

Este nuevo enfoque de gestión de personas a través de las competencias profesionales es precisamente el que inspira que en Cataluña haya sido diseñado un itinerario formativo

específico para el personal directivo al servicio de la Generalitat. Por ahora, este modelo competencial sólo se ha proyectado para el colectivo de altos cargos y directivos. En virtud del mismo, se trata de dotar a los altos cargos y directivos públicos catalanes de herramientas útiles para el desarrollo de sus competencias profesionales en el marco del denominado Diccionario de competencias de los cargos de dirección de la Generalitat de Cataluña, creado por Cataluña en 2009 como experiencia precursora y que actúa como la herramienta análoga a nivel nacional del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. Las competencias contenidas en este diccionario son las que permitirán a los directivos públicos catalanes liderar la Administración de la Generalitat y a los empleados a su servicio, en un proceso de innovación administrativa y gestión de personas. El Diccionario de competencias es, por tanto, el instrumento en virtud del cual es posible definir y unificar los perfiles profesionales, asociando formación e itinerarios formativos al desempeño de puestos de trabajo directivos. Su finalidad es garantizar que la selección y provisión de puestos en el ámbito autonómico catalán no sea el único instrumento para maximizar el potencial de las personas, sino que a través de la implementación de acciones formativas continuas se dote a los cargos directivos de las competencias requeridas para el desempeño de este tipo de puestos.

Los programas anuales de formación para los altos cargos de la Generalitat están diseñados de acuerdo con las competencias directivas establecidas en el mencionado Diccionario.

La formación en competencias en Cataluña se ha restringido por el momento únicamente a los altos cargos y directivos, de modo que el resto del personal no tiene itinerarios formativos ligados a diccionarios o catálogos de competencias. No obstante, cabe destacar la existencia de un certificado expedido por la Escuela catalana para acreditar la competencia digital a cualquier persona mayor de 16 años: la denominada “Acreditación de Competencias en Tecnologías de la Información y Comunicación”, que se obtiene tras la superación satisfactoria de una prueba informática.

A pesar de que la formación del personal no directivo no está asociada a un catálogo o diccionario de competencias, al menos sí se pretenden relacionar los conocimientos de los cursos programados a las tareas desarrolladas en sus puestos de trabajo. En este sentido, la formación se estructura en formación básica (formación general en materias relacionadas con la Administración y los servicios públicos); formación de actualización (formación necesaria para la mejora en la prestación de servicios); formación estratégica (formación necesaria para el desarrollo de nuevos proyectos) y formación de acogida (formación necesaria para la adaptación a un nuevo puesto de trabajo). Cada uno de estos tipos de formación se vinculan a los distintos bloques temáticos ofrecidos: función de organización y procesos; función de recursos humanos, prevención de riesgos laborales y políticas sociales; función de comunicación y habilidades; función jurídica; función de tecnologías de la información; función económica.

Finalmente, es conveniente destacar que, si bien la ley 4/1987, de 24 de marzo, asigna a la Escuela de Administración Pública de Cataluña la responsabilidad de organizar cursos de formación para el personal a su servicio, también le reconoce la capacidad de concertar cursos con otras entidades, cuyos certificados homologará y reconocerá con los mismos efectos que las actividades docentes impartidas por la propia Escuela.

10.3. Formación de los empleados públicos en Asturias

Asturias ha procedido también a implantar un modelo que progresivamente se adapta a las necesidades de cada departamento y cada puesto de trabajo, en consonancia con un sistema de formación en competencias. En la Administración de esta Comunidad la formación en competencias profesionales de los empleados públicos se estructura en diversas categorías. En primer lugar, destaca la formación en competencias generales, que recoge una serie de cursos agrupados por áreas temáticas tales como la función jurídico-administrativa, la función económico-presupuestaria, la función de integración de las TIC en la organización o la función de gestión de recursos humanos. El objetivo de estos cursos genéricos es dotar al empleado público de competencias transversales y polivalentes en cualquier departamento o área en la que desempeñe su trabajo. La Administración asturiana concede una gran importancia a esta formación general, por lo que se oferta a través de itinerarios estructurados mensualmente y que han de ser completados en la modalidad de teleformación, por la que ha apostado firmemente el Instituto Asturiano de Administración Pública así como otros institutos y escuelas de Administración Pública análogos en otras Comunidades Autónomas.

Ahora bien, la formación en competencias no se agota en la generalidad de las competencias anteriores, sino que Asturias pretende desarrollar un modelo de formación que esté orientado a las competencias específicas de cada puesto de trabajo, respondiendo con ello a los objetivos estratégicos de cada Consejería y Departamento. Si bien este tipo de formación se ofrecía en Cataluña únicamente para los altos cargos y puestos directivos, en Asturias destaca la extensión de esta formación al resto de empleados, sean o no cargos directivos.

Destaca también la formación que el Instituto Asturiano ofrece a los integrantes de determinados Cuerpos, Escalas o Categorías profesionales, adaptándola a las funciones que desempeñan en los mismos. Esta formación sigue un Itinerario formativo cerrado en el que se recoge el conjunto de competencias profesionales propias del Curso, Escala o Categoría en cuestión.

Resulta especialmente innovadora la iniciativa del Instituto Asturiano consistente en la organización trimestral de pruebas de certificación de las competencias que hayan adquirido los empleados en alguno de los cursos en los que hayan participado. La superación de las mismas dará lugar a la obtención de un certificado de aprovechamiento en el que figurará el número de horas empleado en el curso, y que acreditará el dominio de las competencias necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo.

10.4. Formación de los empleados públicos en Andalucía

En el Plan de Formación del Instituto Andaluz de Administración Pública para el año 2015, aprobado mediante Resolución de 23 de diciembre de 2014, destacan algunas novedades

formativas. Entre ellas, la incorporación de una nueva línea estratégica para la consecución de los objetivos de las distintas acciones formativas, la eficacia en la formación en el puesto de trabajo. Esta nueva estrategia busca capacitar a los empleados públicos al servicio de la Administración andaluza para un desempeño óptimo de sus funciones, integrando verdaderamente las acciones formativas que reciben a las necesidades reales de los puestos que ocupan. Para desplegar esta estrategia se van a implementar diversas medidas como, por ejemplo, la puesta en marcha de un protocolo en virtud del cual los superiores jerárquicos de los empleados que soliciten recibir una determinada acción formativa comuniquen a los encargados de impartir la formación qué contenidos consideran más útiles para el curso. Asimismo, las propias solicitudes de los empleados públicos incluirán las necesidades de su puesto de trabajo para utilizarlas como criterio selectivo determinante en la selección de los participantes de la acción formativa. Por último. Estos participantes deberán presentar un plan de acción en el que expongan cómo implementarán los conocimientos o destrezas adquiridos en la acción formativa, evaluándose posteriormente para medir el impacto real de la misma.

Es necesario incluir una mención al denominado Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía, elaborado en septiembre de 2010 y que constituye un documento pionero en la materia junto con el existente en Cataluña. El citado Diccionario sistematiza y describe el conjunto de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes (en definitiva, competencias) que deben reunir los empleados al servicio de la Administración Pública andaluza. Las competencias del Diccionario se definen para cuatro agrupaciones de empleados públicos en función de los niveles de puestos que desempeñen (niveles de 12 a 17; niveles de 18 a 22; niveles de 23 a 25 y niveles de 26 a 30 o predirectivos y directivos).

Es precisamente el Diccionario de competencias el que permite distinguir la formación de carácter técnico de la formación directiva. A estos efectos, el Plan de Formación de 2015 incluye una formación específica para los directivos públicos con una serie de acciones formativas dirigidas a aquellos empleados que ostenten niveles del 26 al 30 y que tengan personal a su cargo. Así, partiendo del Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía para los niveles 26 a 30 y teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones que el Instituto lleva a cabo desde 2007, se ha definido el itinerario formativo básico para la dirección.

Por su parte, y como ya hacen otras escuelas autonómicas de Administración Pública, el Instituto Andaluz está habilitado para homologar acciones formativas organizadas tanto por formadores integrados en la Administración Pública de la Junta andaluza como por formadores externos a ella.

FORMACIÓN DE EMPLEADOS PÚBLICOS EN LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA AUTONÓMICAS

Comunidad Autónoma	Distinción formación directiva y técnica	Estructuración modular	Relación formación – competencias	Homologación de formación/ acreditación de competencias
Andalucía Instituto Andaluz de AP	No se distingue.	Los cursos se agrupan por temáticas (idiomas, tecnologías, régimen jurídico, acción exterior, gestión económica...) pero no se establece un itinerario formativo estructurado.	El Plan de Formación 2015 incorpora un eje estratégico denominado “Eficacia de la Formación en el Puesto de Trabajo” cuyo objetivo es que las acciones formativas se vinculen a las Unidades en las que el personal desarrolla su trabajo.	El Instituto Andaluz de AP está habilitado para homologar acciones formativas organizadas tanto por formadores integrados en la AP de la Junta como externos a ella. En la web del Instituto no hay un sistema de acreditación de competencias.
Aragón Instituto Aragonés de AP	No se distingue. No obstante, sí hay un área de formación denominada “dirección y gestión pública”, pero no se reserva necesariamente a personal que ostente cargos directivos)	Los cursos se agrupan en ocho temáticas (áreas de dirección y gestión pública, área económico-presupuestaria, área de recursos humanos, área de idiomas...) pero no se establece un itinerario formativo estructurado.	No se relaciona (no se recoge en la web del Instituto información al respecto)	No se recoge en la web del Instituto información al respecto.

Asturias Instituto Asturiano de AP "Adolfo Posada"	No se recoge en la web del Instituto información al respecto.	La formación específica a cuerpos y escalas se presenta en Itinerarios Formativos cuyo recorrido contempla el conjunto de las competencias asignadas a las funciones de cada Cuerpo, Escala o Categoría.	Se distinguen los cursos entre aquellos que forman en competencias generales y aquellos que forman en competencias específicas para puestos de trabajo concretos. También hay formación específica para cuerpos, escalas y categorías en función de las competencias propias de cada uno de ellos.	El IAAP organiza trimestralmente pruebas de certificación de las competencias adquiridas en algunos de sus cursos, la superación de las cuales da lugar a la obtención de un certificado de aprovechamiento por el número de horas empleado en el curso.
Baleares Escuela Balear de AP	No se recoge información al respecto	No hay estructura modular	No se relaciona	Se reconoce a la Escuela Balear de AP capacidad para homologar cursos impartidos por otras organizaciones.
Canarias Instituto Canario de AP	No se distingue	No hay estructura modular, los cursos se agrupan entre aquellos que son considerados formación general y aquellos que son considerados formación sectorial.	El Programa de formación sectorial sí tiene en cuenta la necesidad de diseñar formación específica para los puestos de trabajo concreto, pero no se toma como referencia catálogo de competencias alguno.	El ICAP puede homologar acciones formativas organizadas por Instituciones Públicas sin competencia en materia de formación y por Instituciones públicas y privadas con experiencia en formación.
Castilla y León Escuela de AP de Castilla y León	No se distingue	No hay estructura modular, los cursos se agrupan por áreas temáticas.	No se relaciona.	La ECLAP puede homologar siguiendo el procedimiento marcado por la ORDEN 814/2010 acciones formativas organizadas por promotores externos a la Administración de la

				Comunidad de Castilla y León.
Cataluña Escuela de AP de Cataluña	<p>Sí hay distinción. La formación a directivos se realiza teniendo en cuenta el Diccionario de competencias de los cargos de dirección de la Generalitat.</p> <p>El catálogo de cursos ofrecido a directivos, mandos intermedios y el resto del personal viene recogido en la web de la Escuela.</p>	<p>Los cursos ofrecidos se dividen en: formación básica / formación de actualización / estratégica / de acogida. Hay varios módulos en los cuales los cursos se dividen en las categorías anteriores, como por ejemplo: función de organización y procesos; función de recursos, humanos prevención de riesgos laborales y políticas sociales; función de comunicación y habilidades; función jurídica; función de tecnologías de la información; función económica; formación en leguas extranjeras; función de formación.</p>	<p>La Escuela ha editado el Diccionario de competencias de los cargos de dirección al servicio de la Generalitat, relacionando cuáles son las competencias profesionales necesarias para ejercer cargos directivos y acomodar la formación que reciben estos cargos a la adquisición de las competencias que luego serán necesarias en estos puestos.</p>	<p>El Decreto 167/2010 de homologación de acciones formativas y de creación de la Comisión Técnica de Responsables de Formación habilita a la Escuela de AP catalana a homologar actividades formativas dirigidas a los empleados públicos de la Generalitat.</p> <p>La Escuela además acredita competencias digitales (ACTIC, Acreditación de competencias en tecnologías de la información y la comunicación).</p>
Extremadura Escuela Extremeña de AP	No se distingue	No hay estructura modular, los cursos se agrupan por áreas temáticas.	No se relaciona	No se recoge
Galicia Escuela Gallega de AP	Hay cursos específicos para directivos (pe. Curso para la obtención del diploma de	No hay estructura modular.	No se relaciona.	Desde 2008 la EGAP está facultada para homologar acciones formativas

	directivo en el ámbito de la Administración local de Galicia)			impartidas por otros centros o entidades de titularidad pública y privada. No se recoge información respecto a la certificación de competencias.
Murcia Escuela de Formación e Innovación de AP de Murcia	Hay formación para técnicos, pero no para directivos.	No hay estructura modular, los cursos simplemente están agrupado por áreas temáticas.	No se relaciona.	La Escuela tiene la capacidad de homologar cursos impartidos por otras entidades públicas o privadas.
País Vasco Instituto Navarro de AP	No se distingue	No existe una estructura modular, los cursos se ofertan agrupados por áreas temáticas (informática, materias básicas administración, urbanismo, área económica, idiomas...)	No se recoge información en la web del Instituto.	No se recoge información en la web del Instituto
Castilla- La Mancha Escuela de Administración Regional de Castilla La Mancha	La página web de la Escuela tiene una plataforma de formación online para la que se requiere estar registrado como empleado público. Más allá de ello no existe información accesible en el sitio web.			
La Rioja Escuela Riojana de AP	Sí hay un área temática específica de “dirección y gerencia pública”, pero los	No hay una estructura modular definida como itinerario formativo claro, los	La web recoge información respecto al reconocimiento de competencias y a la	No hay información en la web al respecto.

	destinatarios de estos cursos no tiene porqué ser necesariamente directivos, basta con que sea personal de los grupos A1 y A2. Por lo tanto, no hay distinción entre la formación orientada a técnicos y directivos.	cursos simplemente están agrupados en áreas temáticas.	relación competencias-formación en el sector privado y de acuerdo con el CNCP, pero no respecto al empleo público.	
Madrid No existe Instituto autonómico. Información de la web de la Comunidad de Madrid.	No se distingue. Hay cursos dirigidos a personal de los grupos A1 y A2, pero este personal no ha de ostentar necesariamente cargos directivos.	No hay estructura ni itinerario formativo alguno.	No se recoge información al respecto.	No se recoge información al respecto.

11. BUENAS PRÁCTICAS DE FORMACIÓN OCUPACIONAL A PARTIR DE COMPETENCIAS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS

11.1. Introducción

Los rápidos y turbulentos cambios que se están produciendo en nuestros sistemas productivos requieren de una mano de obra con una cualificación adaptable a las necesidades de las empresas. Entre estos cambios que se han producido en los últimos tiempos en nuestro mercado laboral cabe destacar los relativos a la demanda (globalización, TIC e inestabilidad en el empleo) y a la oferta (envejecimiento de la población, aumento de los niveles de estudio y de las oportunidades de formación). Estos cambios tienen como consecuencia que los procesos de formación inicial y continua se reestructuren y se complementen en el marco de la “formación a lo largo de la vida”. Analizando los cambios producidos en la fuente de generación de competencias de los trabajadores se puede observar que hasta el siglo XX, éstas se adquirían mediante el propio trabajo. A partir de ese momento comienza a adquirir un papel relevante la adquisición de competencias a través de las instituciones educativas formales. Sin embargo, no es hasta finales del siglo XX cuándo comienza a hablarse de coproducción, con la combinación de escuela y empresa, ambas fundamentales para el aprendizaje a lo largo de la vida.

En esta línea, las empresas inciden en tres pilares: a) reconocimiento de las competencias adquiridas en instituciones externas a la misma; b) implementación de mecanismos propios para la adquisición de competencias; c) implicación en la producción de competencias en organismos externos (Planas, 2005).

Los sistemas de formación continua surgen de la convergencia de las necesidades de las empresas para mantener, redefinir o aumentar las competencias de sus trabajadores y de la necesidad de las personas de adquirir y gestionar formación a lo largo de toda la vida con el objetivo de mantener sus competencias para conservar el puesto de trabajo o aumentarlas, ya sea para favorecer su carrera profesional dentro de la empresa o con el fin de continuar su proceso de aprendizaje.

La finalidad de los sistemas de formación continua es la de convertir en sistema la respuesta a las necesidades de empresas y personas con el objetivo de garantizar su satisfacción. La peculiaridad de este tipo de formación se basa tanto en la heterogeneidad de sus fines como en la de sus sujetos. La rapidez de adaptación de las competencias a través de la formación continua depende de la interacción de los actores, empresas, personas y poderes públicos. Es importante que las empresas posean una gestión de los recursos humanos basadas en perspectivas a largo plazo y en la cual las personas dispongan de las formaciones iniciales estructurantes que hagan posible el aprendizaje y perfeccionamiento posterior, ya que de esta manera se podrá modificar mejor el nivel de competencias de la población activa (Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, 2003).

Los objetivos perseguidos por las empresas con la realización de programas de formación son de muy diversa índole. No sólo se persigue la mejora de productividad, calidad e índices

financieros, sino que también se establece como meta la legitimidad, tanto interna como externa. Además, son las presiones de carácter institucional las que están más relacionadas con estas mejoras de la legitimidad (Aragón-Sánchez & Nevers Esteban-Lloret, 2010).

Se pueden señalar innumerables beneficios derivados de la formación continua en las empresas: aumento de la motivación de los empleados; reducción del número de accidentes de trabajo; disminución del absentismo laboral; incremento de la capacidad de los empleados para afrontar problemas y afrontar cambios; mejor disposición para el trabajo en equipo, facilidad para la dirección del personal y mejora de las relaciones internas en la empresa.

El capital humano se configura, por tanto, como el factor de mayor relevancia para el desarrollo de las organizaciones. Por ello, la formación tiene un carácter estratégico que es fundamental para afrontar la resistencia al cambio (Salinero & Simoes, 2007).

Randstad, empresa líder en recursos humanos, ha publicado el informe sobre Tendencias en la Formación 2014, en el cual analiza la inversión de las empresas españolas de más de 100 empleados en este campo. Este estudio ha sido realizado a partir de una encuesta personalizada para conocer la inclinación de las compañías en función del sector en el que desarrollan su actividad, las previsiones para el año que viene, la metodología utilizada o el tipo de formación que desarrollan.

Del citado estudio se pueden extraer algunas conclusiones como las siguientes:

- Metodología: la introducción del e-learning en la formación de las empresas ha posibilitado el desarrollo de la corresponsabilidad en el proceso por parte de los trabajadores.
- Recursos: el 80% de las empresas mantuvieron o ampliaron los fondos destinados a formación en 2013.
- Gestión: casi la totalidad de las empresas estudiadas cuenta con un plan de formación propio y externaliza parte de la ejecución del mismo.
- Contenido: La formación se ha centrado mayoritariamente en el desarrollo de habilidades técnicas, aunque las previsiones realizadas caminan hacia la diversificación de las materias.
- Evaluación: El retorno de la inversión se suele realizar a través de evaluaciones y entrevistas (Randstad, 2013).

Por otra parte, según diversos estudios, existen más probabilidades de recibir formación a medida que el nivel de estudios y cualificación del trabajador sean más altos y el tamaño de la empresa sea mayor. Asimismo, se deduce que la formación está más vinculada con trabajadores con contratos temporales que a los que poseen estabilidad en la compañía (Albert & García-Serrano, 2007).

Del mismo modo, otros autores detectan una vinculación entre el impulso de la formación por parte de las empresas con los trabajadores más jóvenes y de mayor cualificación, con los que pueden obtener un mayor retorno de la inversión realizada.

Esta situación, según ellos, no ha sido modificada con el desarrollo de las tecnologías de la información en las empresas, pese a que las personas con menores cualificaciones también eran las más necesitadas de formación en este ámbito (Vidal & Fernández, 2003).

11.2. Planteamiento del estudio

A continuación se va a realizar un análisis de la formación continua de diversas empresas representativas, tanto a nivel nacional como internacional, pudiéndose observar diversas maneras de llevar a cabo esta formación dentro de las mismas.

Cabe señalar que se ha seleccionado un número limitado de empresas, atendiendo a su importancia, a la calidad de sus planes de formación y a la accesibilidad de la información sobre su sistema de formación continua.

En referencia a la accesibilidad de la información sobre los planes de formación continua de las empresas, cabe señalar que se ha observado falta de transparencia a la hora de facilitar información por parte de muchas organizaciones, sobre su sistema de formación continua. En algunas de ellas sólo se podía acceder a los datos sobre este asunto mediante la introducción de una clave y una contraseña.

11.3. Empresas del ámbito nacional

a) Repsol

Entre las empresas de ámbito nacional y dentro del sector de la energía, Repsol cuenta con un Centro Superior de Formación propio, en el cuál se imparten programas de máster, así como de un Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA). Dicha empresa se preocupa por implementar planes de desarrollo y carrera en ámbitos técnicos y de gestión, tanto con formación como con acciones de desarrollo en el puesto (revisados cada dos o tres años). A nivel general, el “Plan Anual de Personas y Organización” (PROA) recoge el conjunto de acciones previstas en el ámbito de la gestión de personas. Repsol identifica necesidades, y a partir de esta detección, elabora planes y programas de formación, así como sus presupuestos, gestionando y evaluando la formación en su compañía. De este modo, su “Política de Formación” posibilita el que los trabajadores vayan asumiendo puestos de mayor responsabilidad, poniendo el foco en cubrir las necesidades de capacidades y perfiles que los retos estratégicos demandan.

En Repsol se incentiva la formación continua de sus trabajadores con ascensos e incrementos salariales. Para los trabajadores de nuevo ingreso, se ha continuado con el Plan de Acogida e Integración durante el año 2014, mediante la activación de 925 procesos de acogida en toda la compañía. En el marco del proyecto “Repsolnet”, se ha mejorado el Canal de Bienvenida incorporando material audiovisual disponible para la totalidad de los empleados, que refuerza los mensajes de sensibilización transmitidos en el citado plan.

El talento joven se configura como una de sus apuestas principales; por ello Repsol invierte en su Programa de Becas y Prácticas para perfiles de Formación Profesional, así como universitaria. Asimismo, a través de los Programas Máster impartidos en el Centro Superior de Formación propio, se han incorporado profesionales que se encuentran en los primeros años de su carrera profesional.

Existen, del mismo modo, algunos programas de formación y desarrollo diferenciado en función del área al que se dirigen. En este sentido, se identifica el talento de los empleados, eligiendo los mejores candidatos para formar parte de algunos planes de desarrollo.

Repsol ha desarrollado diferentes mecanismos para medir las capacidades, el desempeño, los conocimientos y el estilo de gestión de las personas, generando herramientas como un “mapa de competencias” para potenciar la gestión de sus empleadas o el proyecto “Competencias Técnicas, Puestos Tipo e Itinerarios Formativos”, gracias al cual se ha conseguido localizar, integrar y evaluar el conocimiento técnico y los itinerarios de formación necesarios para cubrir las competencias identificadas como decisivas. Estos itinerarios tienen distintas especialidades que dependen de las necesidades detectadas tras las evaluaciones.

Los itinerarios formativos cuentan con niveles profesionales, entre los cuales se diferencian:

- Directivos.
- Jefes Técnicos.
- Técnicos.
- Operarios y subalternos.

Estos itinerarios cuentan con diferentes especialidades que dependerán de las necesidades detectadas tras las evaluaciones.

Esta formación es on-line, e incluye, dependiendo de la acción formativa, la posibilidad de realizar prácticas profesionales. Éstas se pueden desarrollar en el propio puesto o en otros puestos. Para la impartición de la enseñanza se desarrollarán los siguientes métodos formativos: clases magistrales, talleres y trabajo en equipo.

Repsol también cuenta con una herramienta que ayuda en la valoración individual de los empleados: Gestión por Compromisos (GxC). Este sistema permite evaluar el desempeño de los trabajadores a través de una valoración de evidencias relativas al cumplimiento de sus funciones, responsabilidades, habilidades y compromisos individuales, potenciando la responsabilidad, el reconocimiento y el desarrollo profesional, así como el diálogo y la comunicación constante entre todo el equipo. Concretamente, el programa “*people review*” sirve para evaluar el talento de las personas a partir del cual se generan planes de desarrollo y acciones concretas (incluyendo la movilidad dentro de la organización).

En este sentido, se ha desarrollado una herramienta denominada “Espacio de Desarrollo”, gracias a la cual los empleados pueden actualizar su C.V., consultar su “*people review*”, así como su Plan de Desarrollo individual y las valoraciones obtenidas en diferentes procesos, que permite obtener *feedback* del trabajo llevado a cabo.

Una cuestión importante es la realización de evaluaciones dirigidas a detectar las necesidades organizacionales y de cada persona, adaptando los itinerarios formativos a las características concretas de los empleados para así alcanzar las metas reflejadas en el plan estratégico.

Para hacer realidad los objetivos planteados en sus planes estratégicos, la organización ha creado “Estilo Repsol”, una seña de identidad que define los comportamientos y actitudes precisados por la empresa, de modo que se han unificado, simplificado e integrado los diferentes marcos de referencia sobre habilidades, competencias genéricas y comportamientos existentes en la organización. Una vez revisado el “Informe de

Responsabilidad Social Corporativa” correspondiente al año 2014, se observa que en el último año se han impartido las siguientes acciones formativas:

- Fundamentos de derechos humanos.
- Norma de Ética y Conducta.
- Módulo sobre Responsabilidad Corporativa dentro del máster REGE (Máster Repsol en Gestión de la Energía).
- Valores Repsol.

Por su parte, jefes y directivos han cursado acciones formativas vinculadas con el coaching, el liderazgo en valores, la seguridad y el medioambiente (control de emergencias, seguridad en instalaciones, prevención e higiene industrial, liderazgo SMA, eficiencia energética y análisis de riesgos e impactos), el management, etc. Otros técnicos han realizado cursos de idiomas.

b) ACS

Cabe destacar dentro de las empresas de ámbito nacional el grupo ACS, dedicado a las actividades de construcción y servicios, el cual cuenta con un sistema propio de formación ocupacional, prestando este tipo de formación a personal y empresas externas.

Dispone de herramientas adaptadas a los distintos perfiles competenciales para el análisis de las necesidades de formación, diseminación de oportunidades de formación, bases de datos conjuntas, cursos específicos (adaptados y generalistas), etc. En concreto, en las compañías del Grupo ACS se imparten cursos en las áreas relacionadas con los siguientes aspectos:

- La formación de personal directivo.
- La especialización tecnológica en los sistemas de gestión y producción.
- El conocimiento de los productos y servicios desarrollados.
- Las políticas de calidad y medioambiente.
- La seguridad en el trabajo.
- Derechos Humanos, Ética, Integridad y Conducta.

Cabe decir que, como pauta general y para las compañías que contratan personal de seguridad, es la misma empresa contratada la que se encarga de proporcionar la correspondiente formación para la adecuada actuación de sus empleados. En algunos casos, esta formación incluye contenidos específicos sobre derechos humanos. Si alguna compañía del Grupo contrata una empresa que no cumpla este requisito, se sugiere la inclusión de esta formación en derechos humanos en los cursos de reciclaje que periódicamente realizan con su personal.

La formación en las empresas de este grupo se podrá impartir de manera on-line, presencial y/o mixta. Compañías que representan el 91,61% de los empleados del Grupo reportan la existencia de herramientas para gestionar el desarrollo del capital humano como son plataformas de formación, formación online o incluso convenios con centros de formación.

c) Mutua Madrileña

En el sector de los seguros, Mutua Madrileña cuenta con un sistema propio de formación ocupacional. El campus Mutua es la plataforma de formación e-learning que concentra el 50% de las horas de formación.

Mutua Madrileña sólo presta formación a personal de la empresa. Sus programas formativos se adaptan a las necesidades de desarrollo de los diferentes tipos de talento que se necesitan en la compañía para seguir evolucionando. En este sentido, los profesionales del “call center” y de las delegaciones de Mutua Madrileña cuentan desde 2012 con un programa formativo denominado Itinerarios Formativos; el cual está adaptado a su puesto de trabajo y les da acceso a una mayor preparación y polivalencia para evolucionar en su trayectoria profesional. Durante 2013, 34 profesionales superaron las acciones formativas de su itinerario y obtuvieron la certificación correspondiente otorgada por la Universidad Francisco de Vitoria.

El programa Sirius tiene como objetivo desarrollar el talento y favorecer el crecimiento de las nuevas generaciones de la Mutua, proporcionándoles una visión global e integral de la compañía. A través de este programa 30 profesionales finalizaron un máster a medida, de más de 400 horas de duración, denominado Máster en Gestión de Entidades Aseguradoras. La formación, certificada por ICEA, está compuesta por ocho módulos que incluyen formación técnica, habilidades, idiomas, monográficos y un programa internacional. Además, se impartió un plan de formación individual y se ofreció la posibilidad de participar en un programa de mentoring y en proyectos transversales de la compañía.

Cabe destacar que la empresa está comprometida con la diversidad de género, compromiso que la Alta Dirección hace tangible mediante el impulso de iniciativas y programas innovadores en esta materia.

En cuanto al desarrollo del talento directivo, el programa formativo “Soy Manager” fomenta las habilidades de desarrollo y gestión de equipos del equipo directivo y recoge los principios y comportamientos que se esperan de todos los profesionales de la Mutua que tienen responsabilidad sobre personas.

Los programas formativos incluyen prácticas en el puesto de trabajo. Asimismo, cabe destacar el proyecto de Atracción del talento que incluye la ampliación de convenios con las universidades españolas más importantes. En 2013 firmaron siete nuevos convenios para que estudiantes de los últimos cursos de carrera puedan reforzar sus conocimientos teóricos con prácticas en la compañía.

d) Grupo Santander

El sector financiero, el cual ha sufrido importantes reestructuraciones en los últimos años, sigue apostando por la formación de sus empleados. Dentro de las grandes firmas del sector se puede señalar el Banco Santander Central Hispano.

El Grupo Santander cuenta con una estrategia muy definida: la especialización en banca comercial, hecho que impulsa la formación de todos aquellos empleados con funciones comerciales. Por ello, la formación continua se configura como una herramienta fundamental para facilitar la adaptación a los cambios, ayudando a la generación de profesionales versátiles y polivalentes.

Para la consecución de sus objetivos en materia formativa, el grupo Santander dispone de recursos como:

- El Campus de Formación on-line del Grupo (Formavía), donde se imparte formación a través de internet e intranet.
- Red de videoconferencia multipunto a nivel nacional, que permite la transmisión inmediata de conocimientos de manera interactiva.
- 5 centros de formación y más de 140 aulas en toda España para formación presencial con apoyos de soporte multimedia.
- Más de 800 formadores internos.
- Importantes alianzas estratégicas con proveedores (consultora Psicosoft), que le ayuda en el sondeo de las demandas del mercado y asesora en el desarrollo de planes de formación para el entrenamiento y desarrollo de profesionales que conforman la red comercial.

El “Banco Santander” ofrece también formación a empresas vinculadas con sus servicios, incluyendo formación on-line y presencial, talleres de conocimiento, master class, etc. sobre cuestiones como liderazgo y habilidades directivas, marketing, comunicación, idiomas, finanzas y contabilidad, entre otras.

Por otra parte, el Santander Central Hispano se ha adelantado a las recomendaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y ha venido estableciendo, desde hace tiempo, medidas de certificación de la cualificación de sus profesionales. Los programas relacionados con el Asesoramiento Financiero utilizan una metodología mixta en su impartición (presencial y on-line), y son impartidos por instituciones de prestigio como la Fundación Centro Internacional de Formación Financiera (CIFF) y la Fundación de Estudios Financieros (FEF). Además, se proporciona una certificación individual de los conocimientos adquiridos por los participantes, expidiendo justificantes de forma conjunta con la Universidad de Alcalá de Henares y una asociación profesional de reconocido prestigio en el ámbito financiero, la *European Financial Planification Association* (EFPA). De hecho, siempre y cuando los participantes superen las pruebas de conocimiento, obtendrán el título EFA (*European Financial Advisor*).

Se puede destacar la existencia de diversos itinerarios formativos, incluyendo dentro de ellos los destinados a trabajadores de nuevo ingreso (Juniors). Éstos cuentan además con el apoyo de mentores en su proceso de aprendizaje.

Asimismo, es importante tener en cuenta que para el acceso a cierta formación ocupacional se exige poseer una determinada categoría profesional. Como paso previo al acceso a alguna de las acciones de formación ocupacional, se realizan pruebas de nivel o comprobación de competencias previas.

Se han diseñado rutas de desarrollo para diferentes colectivos (directores de oficina, gerentes de empresa, asesores financieros y subdirectores), adaptadas a los planes de carrera en banca comercial que establece la organización para los profesionales de la red. “Plan de Formación” y “Plan de Carrera” caminan de la mano para facilitar el desarrollo de los profesionales.

La metodología que se utiliza para la formación varía en función de los colectivos a los que se dirigen las acciones formativas. Se cuenta con “Planes de Formación y Desarrollo”, que se

actualizan y renuevan anualmente. Los planes se diseñan bajo la responsabilidad del “Departamento de Formación y Desarrollo”, en colaboración con el área comercial de la entidad. Dichos planes persiguen desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en las áreas gerencial, económico/financiera, gestión comercial y asesoramiento a clientes y jurídico/legal. Los “Planes de Desarrollo” constan de diferentes proyectos:

- Proyectos formativos de carácter institucional o corporativo (afectan a todas las áreas).
- Planes específicos anuales para cubrir los objetivos comerciales de la red (muy concretos).
- Planes de formación curricular asociados a la trayectoria personal de los profesionales de la red (esquema específico de competencias y esquema específico de desarrollo). Destaca el programa de formación dirigido a gestores de clientes para incrementar la calidad del servicio.
- Planes específicos para jóvenes profesionales con talento.
- Acciones de carácter individual para la adecuación profesional de personas que integran la red.

Además, estos planes se dirigen a varios colectivos / destinatarios bien diferenciados:

- Apoyo a colectivos en gestión de carteras, asesoramiento al cliente y crecimiento y fidelización de los clientes.
- Colectivos con necesidades más orientadas a la atención al público y la venta cruzada.
- Tipología de empleados que practican una venta “agresiva” y precisan de formación en técnicas de venta.

Dentro de esta formación se incluye la posibilidad de realizar prácticas profesionales en el propio puesto. Se utiliza una metodología propia “Venta Situacional” (muy cercana al entorno de trabajo y con soluciones contrastadas), registrada por Psicosoft. La clave de esta metodología, que varía en función de la tipología de profesionales a la que va dirigida, radica en tres factores:

- Analizar qué objetivos tiene el profesional.
- Valorar con qué herramientas cuenta para conseguir esos objetivos.
- Saber cuáles son las situaciones críticas a las que se enfrenta en su día a día.
- Todo ello acompañado, además, de tener en cuenta la información que se tiene del cliente.

Esta metodología propia cuenta con altos índices de éxito y aplicabilidad, lo que facilita la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.

El Banco Santander Central Hispano realiza valoraciones sobre las acciones formativas tras terminar las mismas, obteniendo medias que superan el 94 % de satisfacción en cuanto a practicidad, calidad de los contenidos y del formador. Además, los datos de aplicabilidad de dichas acciones formativas al puesto de trabajo cumplen con las expectativas. También se realizan evaluaciones de impacto o diferidas pasados cuatro meses desde la finalización de la formación, valorando la aplicabilidad real de lo aprendido y teniendo en cuenta, además, la opinión de jefes inmediatos. Resulta muy interesante contemplar los resultados de estas

evaluaciones de impacto o diferidas, pues es realmente donde se puede hacer una estimación de las metas reales alcanzadas.

e) Grupo BBVA

Otro de los grandes bancos dentro de nuestro sistema financiero es el BBVA. Éste no sólo cuenta con un sistema propio de formación ocupacional sino que también posee el Campus BBVA.

En cuanto a la formación, está dirigida tanto a personal de la institución como a empresas externas. La modalidad de formación es mixta.

El campus BBVA ofrece un conjunto de programas especializados para profesionales y gerentes de cualquier sector. BBVA se ha asociado para facilitar la formación más completa con las escuelas de negocio más importantes: La Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania, el Centro para el Liderazgo Creativo, la Escuela de negocios IESE, etc.

11.3. Empresas del ámbito internacional

a) KPMG

Atendiendo a las empresas de ámbito internacional cabe destacar el caso de la empresa KPMG, la cual se dedica a proporcionar servicios de auditoría, impuestos y asesoría; ésta cuenta con un sistema propio de formación ocupacional. Para facilitar el aprendizaje de sus trabajadores tiene una escuela de negocios virtual denominada KPMG Escuela de Negocios (KBS). Ésta ofrece diversas oportunidades de aprendizaje tanto formales como en el puesto de trabajo con el objetivo de desarrollar habilidades técnicas, de liderazgo y de negocios. Asimismo, está provista de una ubicación central a través de la cual se puede acceder al catálogo de cursos de la firma desarrollados y organizados a nivel nacional.

Por otra parte, se puede realizar de forma sencilla un seguimiento del sistema de aprendizaje. Con este fin, dentro de KBS, el CLIX gestiona los registros de aprendizaje de los empleados, incluyendo su historial de aprendizaje personal, los créditos de la Educación Profesional Continua (CPE) y, en su caso, la certificación curricular para apoyar la realización de un seguimiento del progreso a medida que avanza su carrera.

Cabe asimismo destacar que KPMG ofrece a sus empleados en Canadá uno de los mejores programas de formación, el cual se denomina "Evaluaciones Finales Comunes" (CFE). Éste tiene como objetivo asegurarse de que el contenido de la formación está en consonancia con los nuevos desarrollos con el fin de ayudar a los que se están formando a que superen el proceso de aprendizaje con éxito. El programa CFE está gestionado por un equipo del programa CPA nacional que se dedica a asegurar que el programa de KPMG logra satisfacer las necesidades de sus candidatos. Cabe destacar que dentro de este programa CFE se realizan evaluaciones prácticas nacionales, las cuales conllevan la realización de evaluaciones prácticas múltiples, puntuación profesional con retroalimentación provista por calificadores experimentados del país y sesiones informativas desarrolladas por mentores experimentados en la oficina local.

Por otro lado, el libro de estudio de KPMG constituye un excelente recurso que asiste en la comprensión del CFE basado en las competencias. Éste libro incluye apuntes del mapa de

competencias para cada área de competencia con el objetivo de promover el uso eficiente del tiempo de estudio.

Haciendo alusión al programa de mentorización, se recibe atención personalizada de un escritor CFE de reciente éxito, así como estímulo, apoyo y dirección por alguien que ha pasado por el proceso y asistencia con la calificación y los informes de exámenes prácticos.

Atendiendo a la compensación y los incentivos cabe destacar que los integrantes de KPMG reciben un importante número de días pagados y no-pagados de estudio por medio del proceso CFE. Otras compensaciones e incentivos incluyen el pago de todas las tasas de examen por adelantado para los nuevos autores y todas las tasas de estudiantes, los gastos de iniciación (sobre la cualificación) y cuotas anuales CPA.

KPMG ha desarrollado planes o itinerarios de formación que ayudan a entender los requerimientos de los puestos de trabajo y de los roles que en ellos se desempeñan, lo que se debe conseguir en el trabajo para tener éxito y qué acciones se pueden tomar para conseguir los objetivos profesionales. Estos planes de formación están diseñados para todos los roles desde el nivel de entrada y ayudan a comprender lo que supone alcanzar el siguiente nivel en la carrera profesional dentro de la organización.

Por último, Klearn, la herramienta web interactiva de conferencias de KPMG, permite un aprendizaje y una colaboración en tiempo real, ya que se puede acceder a ella en cualquier momento y desde cualquier lugar desde algún ordenador de la compañía.

b) Oracle

Es de destacar también en temas de formación continua, la empresa Oracle, la cual cuenta con una universidad propia. Los itinerarios formativos de la Universidad Oracle se adaptan a roles de trabajo, de manera que se puede visualizar de manera sencilla los cursos que se recomiendan para un rol específico. Cada itinerario sugiere una secuencia de cursos que proporcionan los conocimientos y las habilidades necesarias para adquirir la experiencia en el puesto de trabajo.

La Universidad Oracle ofrece casi 300 itinerarios de formación. Dependiendo del puesto de trabajo que se desempeñe en la institución, se brindará una formación específica orientada a ese puesto. Ésta puede ser ofertada: según la demanda, de manera individualizada y en modalidades tanto presencial como virtual. Asimismo, la formación adquirida por los trabajadores se puede certificar, lo que permitirá a los empleados obtener una ventaja competitiva en el mercado laboral, así como desarrollar su carrera profesional.

El proceso a seguir para obtener una cualificación Oracle es, como primer paso, explorar las certificaciones existentes para elegir aquella de mayor interés según el área de tecnología que resulte de mayor provecho al empleado en cuestión. Posteriormente, la Universidad Oracle ofrece una serie de cursos recomendados con la finalidad de prepararse para el examen de certificación. Estos cursos ofrecen la posibilidad de recibir lecciones prácticas que estarán directamente relacionadas con los temas incluidos en el examen. Las certificaciones que se pueden obtener en Oracle son las siguientes:

- Certificaciones Oracle Applications.
- Certificación Oracle Cloud.

- Certificación Oracle Database.
- Certificación Oracle en gestión de empresas.
- Certificaciones en Oracle Foundation.
- Certificaciones en Oracle Industries.
- Certificaciones en Oracle Java y Middleware.
- Certificaciones Oracle Operating Systems.
- Certificaciones Oracle Systems.
- Certificaciones Oracle Virtualización.

Dentro de las distintas pruebas de preparación para obtener la certificación Oracle, las pruebas prácticas suponen uno de los métodos más efectivos para prepararse. Los exámenes prácticos autorizados pueden ser de gran utilidad para autoevaluar el conocimiento de los candidatos usando simulaciones realistas de examen. Por otra parte, existen una serie de seminarios de preparación, intensivos, orientados al repaso de los objetivos y que son difundidos en formato streaming.

A los seminarios de preparación de exámenes, se añadirán las enseñanzas impartidas por la Universidad Oracle, ejercicios prácticos y experiencia en el puesto de trabajo desarrollando las tareas descritas en los temas de examen.

Por último, una vez identificado el certificado que se desea obtener y que se hayan seguido los cursos requeridos, el empleado podrá proceder a registrarse para la realización del examen.

Dado que el mundo de las tecnologías está sufriendo constantes cambios y mejoras, en Oracle se ofrece la posibilidad de actualizar los conocimientos adquiridos mediante la actualización de las certificaciones. Con este fin, el trabajador que lo desee deberá identificar la certificación que posee en ese momento y aquella que desea actualizar, determinando asimismo los exámenes que tendrá que aprobar para completar la actualización. En general, de manera previa al examen, es necesaria formación adicional para refrescar conocimientos y habilidades.

Tabla 1. Comparativa en temas de formación continua entre empresas. Fuente: elaboración propia

	REPSOL	GRUPO ACS	MUTUA MADRILEÑA	GRUPO SANTANDER	BBVA	KPMG	ORACLE
Sistema propio de formación ocupacional	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Centro Superior de formación propio	SÍ	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Entorno virtual de aprendizaje	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Programas de máster	SÍ		SÍ				

	REPSOL	GRUPO ACS	MUTUA MADRILEÑA	GRUPO SANTANDER	BBVA	KPMG	ORACLE
Forman sólo a su personal	SÍ		SÍ				
Forman a su personal y a empresas externas		SÍ		SÍ	SÍ		
Incentivos a la formación	SÍ	SÍ	NO	SÍ		SÍ	
Itinerarios formativos adaptados a los perfiles de cada puesto	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		SÍ	SÍ
Los itinerarios cuentan con niveles profesionales	SÍ			SÍ			
Los itinerarios cuentan con especialidades	SÍ			SÍ			
Programas dirigidos al Talento Joven	SÍ		SÍ	SÍ			
Existen itinerarios formativos para los trabajadores de nuevo ingreso(Juniors)	SÍ						
Existencia de prácticas profesionales en el puesto	SÍ		SÍ	SÍ		SÍ	
Existencia de prácticas formativas en otros puestos	SÍ						

	REPSOL	GRUPO ACS	MUTUA MADRILEÑA	GRUPO SANTANDER	BBVA	KPMG	ORACLE
Cuentan con un sistema de mentores para los empleados de nuevo ingreso (Juniors)	SÍ			SÍ			
Homologación o acreditación del sistema a través de estándares de algún tipo	NO		NO	SÍ		SÍ	SÍ
Se expide certificación homologada			SÍ	SÍ			SÍ
Exigencia de formación académica para el acceso a determinada formación ocupacional	NO		NO		NO		
Exigencia de determinada categoría profesional para acceder a la formación	SÍ			SÍ			
Comprobación de competencias previas para acceder a la formación	SÍ			SÍ			
Realización de evaluaciones de impacto de la formación				SÍ			

	REPSOL	GRUPO ACS	MUTUA MADRILEÑA	GRUPO SANTANDER	BBVA	KPMG	ORACLE
Existencia de una metodología propia				SÍ			SÍ
Implementación de innovaciones docentes	SÍ		NO	SÍ			SÍ

11.4. Conclusión

La formación continua de los empleados es una necesidad cada más acuciante en las empresas. La evolución constante de los saberes necesarios para el óptimo desempeño laboral así como la transformación de los métodos tradicionales de trabajo precisan de una actualización continua de los conocimientos. Por lo tanto, en nuestro mundo globalizado es de suma importancia que las empresas ofrezcan una formación de calidad a sus empleados en el contexto de un aprendizaje continuo. A pesar de la situación económica actual, la cual ha dado lugar a que en algunas empresas se haya podido producir una disminución de la inversión en formación, se puede decir que en términos generales las empresas españolas han seguido apostando por la formación de los trabajadores. Esto es así porque cada vez hay más conciencia en las organizaciones de que los recursos que se emplean en la formación de los trabajadores suponen una inversión para la empresa y no un gasto.

La formación de los trabajadores se basa en las competencias profesionales, con una aplicación práctica directa en el trabajo que desempeñan. Ésta se configura en itinerarios formativos adaptados a las necesidades de los colectivos a los que va dirigida.

Por otra parte, carece de sentido en este contexto el miedo por parte de los empresarios de formar a sus trabajadores de manera que éstos, en un momento determinado, puedan abandonar la empresa y desarrollar las habilidades y conocimientos adquiridos en la misma fuera de ella. Por ello, la formación continua en las empresas está cada vez más basada en las competencias, dotando al trabajador de unos saberes que le puedan servir para progresar en su carrera profesional tanto en la organización en la que se encuentren en ese momento como fuera de ella. Con este fin, muchas empresas poseen certificaciones homologadas para acreditar la formación ofrecida a sus empleados.

12. Formación de empleados públicos en la administración pública española para la mejora de sus competencias profesionales

Es imposible generalizar cuando se habla de las Administraciones públicas españolas porque la disparidad de sus modelos de gestión, ecosistemas, entornos y cultura es mucho más significativa de lo que podría parecer a simple vista. No obstante, con carácter general, puede afirmarse que las administraciones públicas españolas no contemplan de una manera sistemática y rigurosa todas las competencias profesionales ni en la selección ni en la formación continua de sus empleados públicos.

El INAP, como reconocida institución en lo que se refiere a la formación y selección de empleados públicos, debe valorar que las acciones formativas sean coherentes con las necesidades reales de la Administración pública y las competencias exigidas para el correcto desempeño de cada puesto de trabajo, de modo que la organización alcance la máxima utilidad y eficacia en sus actuaciones.

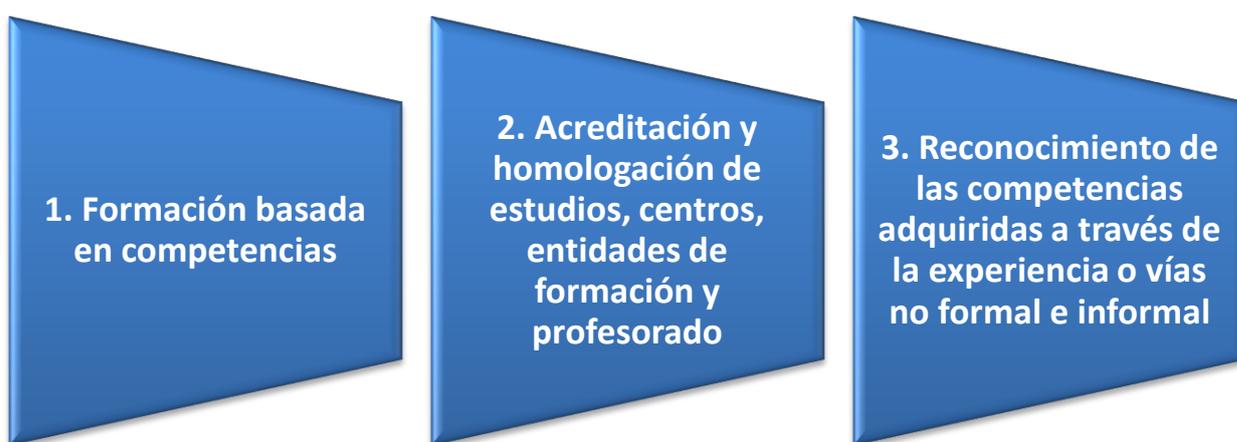
En ese empeño, debe abordar tanto la formación basada en competencias como el aseguramiento de su eficacia y calidad, estableciendo, evaluando y reconociendo o acreditando estándares y resultados:



Los argumentos planteados a lo largo de este documento coinciden en que la política de formación implementada por una institución ha de estar estrechamente alineada con la estrategia organizacional, incluyéndose la adquisición de conocimientos (plano cognitivo – “saber”), habilidades prácticas (“hacer”) y actitudes (“saber estar” – “querer hacer”). De este modo, la formación no solo serviría para transmitir la misión, visión, principios y valores de la

organización a todo su personal (permitiendo que dicha institución se adapte al entorno), sino que también las acciones formativas ofertadas responderán a las necesidades reales de los empleados públicos, minimizando su absentismo y facilitando tanto la motivación como el desarrollo profesional. Sin embargo, el hecho de conectar la formación ofertada por el INAP con la carrera profesional de los empleados públicos de la Administración española implica la puesta en marcha de tres acciones principales:

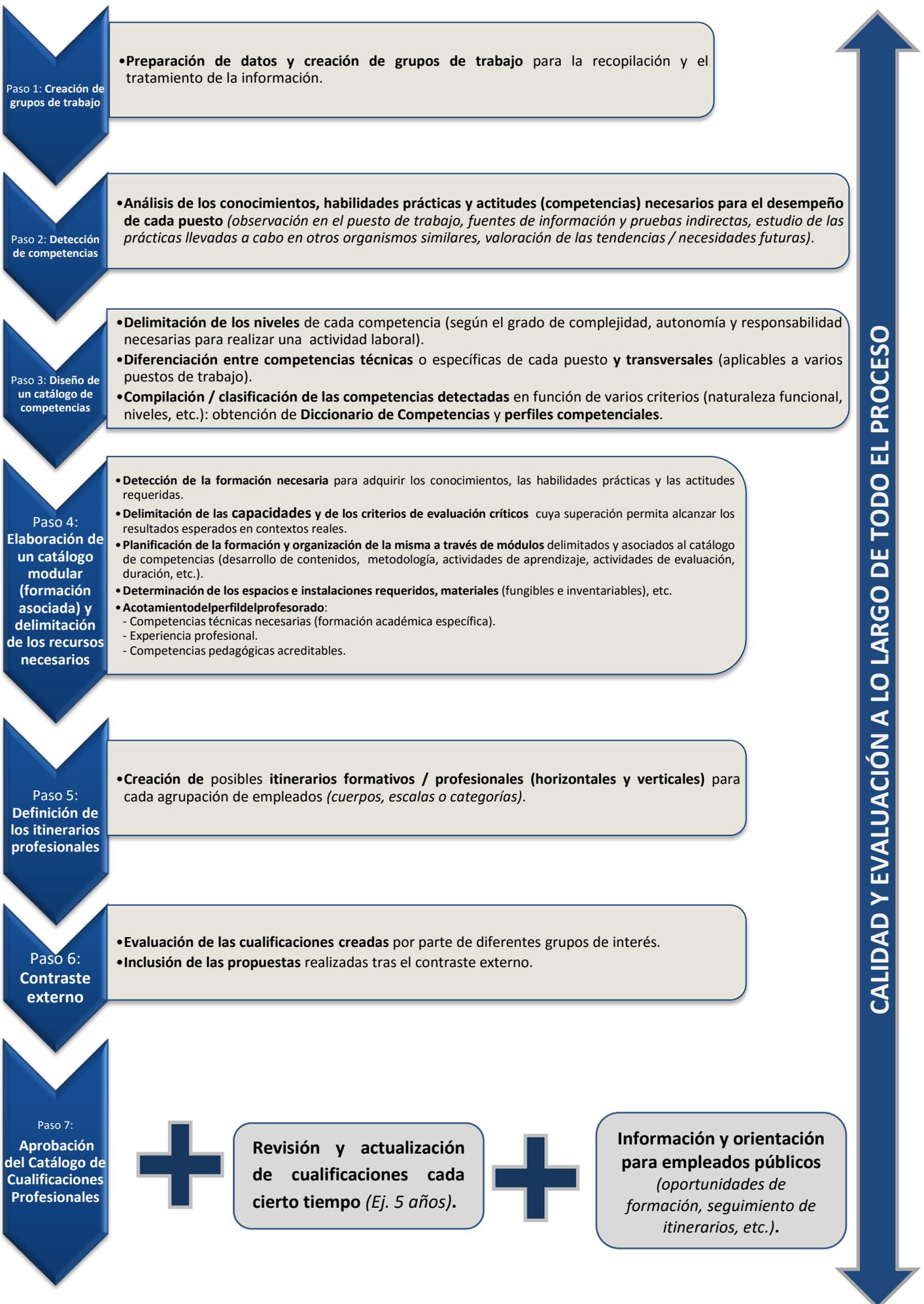
- Conectar la oferta formativa con las competencias a desempeñar por los empleados públicos (formación basada en competencias) → Hacia la creación del Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública.
- Establecer mecanismos para acreditar y homologar estudios, centros, entidades y profesorado que pretendan impartir formación relacionada con la Administración pública → “Sello INAP”.
- Valorar la posibilidad de que las competencias de los empleados no solo se puedan acreditar a través de la formación, sino mediante otras vías como la experiencia o los aprendizajes adquiridos por las vías no formal e informal.



Siguiendo los modelos llevados a cabo por entidades públicas de referencia en desarrollo de cualificaciones y procesos de acreditación (INCUAL, SEPE y ANECA, entre otras), se proponen, a continuación, diferentes medidas para organizar la formación dirigida a empleados públicos en la Administración española, con el fin de que se mejoren sus competencias profesionales.

12.1.- Desarrollo de un sistema de formación basada en competencias → creación del Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública.

Actualmente, organizaciones como el INAP ofertan una gran variedad de programas formales que intentan mejorar el desempeño profesional de los empleados públicos. Sin embargo, en su intento por alcanzar la excelencia, la institución ha tomado conciencia sobre la necesidad de conectar este amplio catálogo formativo con los itinerarios de carrera de los empleados públicos. El hecho de implantar un sistema de formación basada en competencias requiere esfuerzos considerables, desde el análisis de las competencias requeridas para el desempeño de cada puesto de trabajo hasta la creación de un Catálogo de Cualificaciones en la Administración Pública. La estrategia para su implantación requiere los siguientes pasos, que se resumen en el siguiente gráfico:



- Paso 1: **Creación de grupos de trabajo.**

Tal y como puede apreciarse en el esquema anterior, el primer paso consiste en la creación de grupos de trabajo para la recopilación y el tratamiento de la información. Dichos grupos han de contar con expertos en la gestión de competencias o la determinación de los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para llevar a cabo cada tarea de trabajo. Entre las funciones de dichos grupos de trabajo estará la planificación de las actuaciones, la recopilación previa de todos los datos necesarios para realizar futuros análisis y la determinación de aquellas personas y organizaciones que participarán en el contraste de las cualificaciones creadas.

Cada grupo de trabajo podrá estar formado por un jefe o coordinador encargado de la parte metodológica y diferentes expertos ámbito en concreto que, además de estar actualizados en lo que se refiere a su preparación profesional, tengan experiencia en procesos de enseñanza-aprendizaje.

- Paso 2: **Detección de competencias.**

Posteriormente, se procedería a la detección de las funciones observables y los objetivos que deben ser alcanzados para el excelente desempeño de cada puesto de trabajo, permitiéndose la identificación y medición de estas competencias estandarizadas. Este análisis funcional se centra en la descripción y registro de los fines, los cometidos, las actividades y las condiciones de cada puesto de trabajo, así como los recursos necesarios y requisitos exigidos para desempeñarlo (conocimientos, habilidades, actitudes), ofreciendo a su vez información sobre la estructura de la organización, los criterios de rendimiento y la clasificación de los puestos por familias, grados de autoridad o alcances de control, entre otros.



Dicho análisis de los puestos de trabajo se puede hacer de manera directa (por ejemplo, a través de la observación objetiva en el puesto de trabajo) o mediante la utilización de otras fuentes de información indirectas que permitan tomar conciencia de las funciones críticas de cada empleado:

- Expedientes de creación o modificación de las relaciones de puestos de trabajo.
- Expedientes de convocatorias para la provisión de puestos de trabajo.
- Manuales de organización, de puestos de trabajo, de procedimientos o de calidad.
- Estudio de las competencias acreditadas durante los procesos selectivos.
- Entrevistas y cuestionarios a los gestores y empleados.
- Reuniones con varios empleados públicos ocupantes de cada puesto o trabajo con un panel de expertos.
- Diarios donde registrar las actividades llevadas a cabo por un empleado público en intervalos regulares de tiempo.
- Cuestionarios estructurados, abiertos o semi-estructurados.



Es preciso señalar que cada técnica cuenta con ventajas e inconvenientes, debiendo optar por una u otra herramienta en función de su validez, fiabilidad o coste.

Además, para realizar este tipo de análisis se pueden utilizar herramientas como las fichas de descripción de los puestos de trabajo, donde se recogen, de manera sintética y estructurada, la denominación de puesto, su posición jerárquica, la formación y la experiencia requeridas, la misión del puesto y su perfil de competencias, las funciones principales, tareas, actividades, responsabilidades, relaciones, riesgos profesionales y condiciones de trabajo de un puesto en concreto, permitiendo la valoración de las exigencias de cada puesto en condiciones de desempeño normales para determinar los estándares que se deben alcanzar. Sin embargo, siempre que la organización apueste por estos procesos de análisis y descripción de los puestos de trabajo, ha de indicar a los empleados públicos en qué consiste el procedimiento y cuál es su finalidad.

Cada competencia puede subdividirse en elementos más operativos, especificando qué criterios son necesarios para el desempeño de una determinada función o tarea, así como las condiciones, medios, procedimientos y resultados requeridos. Para poder determinar en qué momento se ha “detectado” una “Unidad de Competencia” en concreto, es preciso señalar que por elemento de competencia se entiende aquella función que puede ser llevada a cabo por una sola persona (no un equipo).



Tal y como puede verse en el esquema anterior, las “Unidades de Competencia” se componen de “Realizaciones Profesionales”, “Criterios de Realización” y especificaciones relativas al “Contexto Profesional” (qué se realiza, para qué y cómo):

- Las “Realizaciones Profesionales” se encargan de describir una función, acción o comportamiento expresados en forma de consecuencias o resultados para dar lugar a la “Unidad de Competencia”. Hacen referencia a actividades que pueden realizarse por una sola persona, ordenadas de acuerdo a una secuencia lógica.
- Por su parte, los “Criterios de Realización” expresan el nivel aceptable de la “Realización Profesional” que satisface los objetivos de la organización. Dichos criterios tienden a la

excelencia en la realización del trabajo y constituyen una guía para la evaluación de la competencia profesional.

- El “Contexto Profesional” es el entorno donde se aplican las realizaciones profesionales que componen una “Unidad de Competencia”. Está compuesto por todos los elementos necesarios que permiten llevar a cabo una competencia determinada (medios de producción, productos, resultados del trabajo e información -utilizada y generada-).

Para llegar a detectar todos aquellos componentes que integran los elementos o unidades de competencia, se requeriría pasar por todas las fases que presenta un exhaustivo análisis de puestos de trabajo (preparación, recogida de información, elaboración y aprobación):

1. **Preparación:** consiste en recopilar información sobre el puesto y la institución (Ej.: organigrama), explicitando el tipo de datos que se van a reunir y las técnicas utilizadas.
2. **Recogida de información:** se basa en el análisis del puesto, recogiendo datos sobre el mismo, las conductas requeridas por los empleados públicos, las condiciones de trabajo, los requerimientos de formación, etc. Por otra parte, y de cara al trabajo con competencias lo más estandarizadas posible, convendría llevar a cabo el estudio de las prácticas implementadas en otras organizaciones similares, o la previsión hecha por expertos sobre las tendencias, procesos y tecnologías que podrán requerirse en el futuro.
3. **Elaboración:** fase donde se analiza y sintetiza la información recogida y se elabora un borrador donde consta al descripción del puesto, incluyendo las funciones y las competencias a desarrollar.
4. **Aprobación:** momento en el cual puede revisarse la información obtenida junto a los empleados y/o superiores inmediatos de los mismos, verificando si las competencias están definidas correctamente y si son comprensibles.



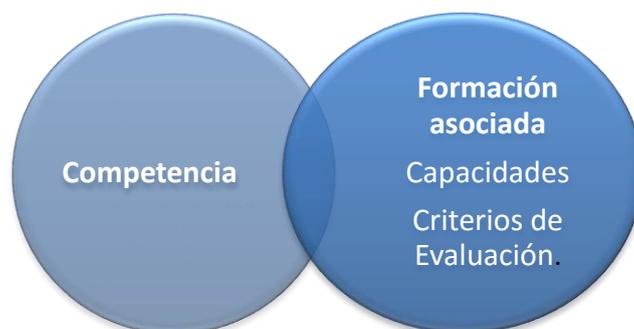
En cualquier caso, la información obtenida tras el análisis de las competencias requeridas en cada puesto de trabajo servirá para diseñar programas de formación y desarrollo al explicitar los conocimientos, las habilidades prácticas y las actitudes necesarias para el ejercicio de un puesto, y por tanto, las necesidades de formación. Además, la definición de estos estándares y criterios de desempeño servirá como base para el reconocimiento, evaluación y certificación de las competencias adquiridas a través de la experiencia y vías de aprendizaje no formales e informales.

- Paso 3: **Diseño de un catálogo de competencias.**

La creación de este catálogo permitirá analizar y comprender los resultados que cada puesto aporta a la organización, así como agrupar los puestos según su contenido organizativo y ayudar en las políticas de selección, formación y desarrollo (entre otras). Para ello, los grupos de trabajo expertos en la gestión de competencias y en las funciones de las distintas áreas de trabajo deberían llevar a cabo diferentes pasos que permitieran compilar y clasificar las diferentes competencias profesionales detectadas (genéricas y específicas) en función de factores como las responsabilidades de actuación, solución de problemas y saberes requeridos, entre otros:

- **Delimitación de los niveles** de cada competencia (según el grado de complejidad, autonomía y responsabilidad necesarias para realizar una actividad laboral).
 - **Diferenciación entre competencias técnicas** o específicas de cada puesto **y transversales** (aplicables a varios puestos de trabajo).
 - **Compilación / clasificación de las competencias detectadas** en función de varios criterios (factores de competencia, de resolución de problemas y de responsabilidad, etc.). Este paso daría lugar a la elaboración de un **Diccionario de Competencias** (agrupadas en función de si son corporativas, por niveles o naturaleza funcional, etc.) **y la obtención de los Perfiles Competenciales.**
- Paso 4: **Elaboración de un catálogo modular (formación asociada) y delimitación de los recursos y equipamientos necesarios.**

Paralelamente a la creación del Catálogo de Competencias de la Administración Pública, se ha de analizar qué tipo de conocimientos, habilidades prácticas y actitudes deben aprender los empleados públicos para llevar a cabo un desempeño profesional de calidad.



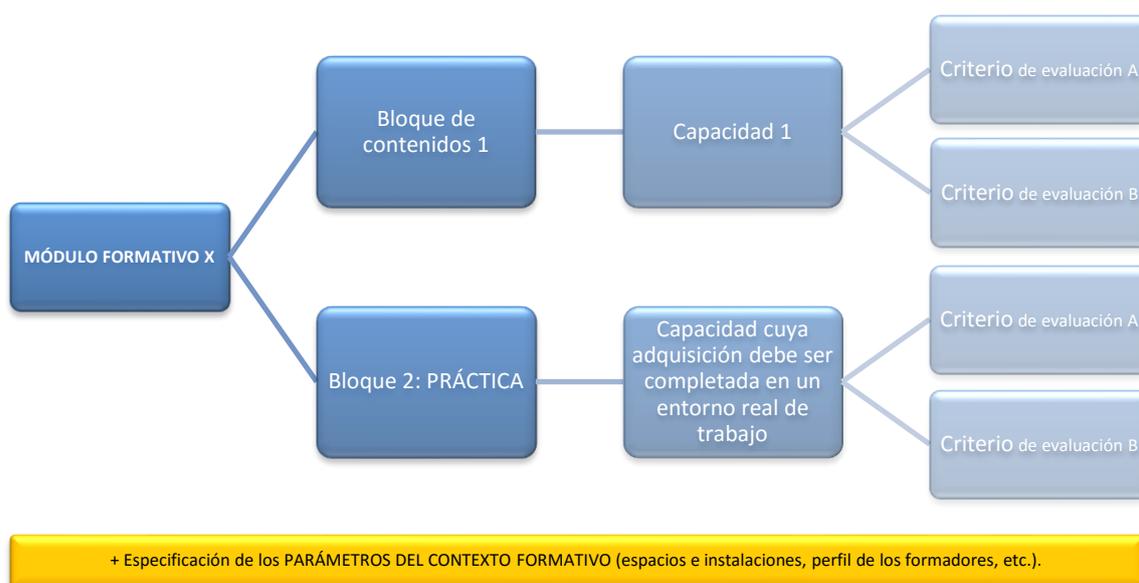
La formación debería relacionarse básicamente con las necesidades detectadas en la evaluación del desempeño u obtenidas mediante propuestas de los órganos gestores.

La planificación de esta formación tendría que venir acompañada, al menos, de la delimitación de las capacidades y de los criterios de evaluación críticos cuya superación permita alcanzar los resultados esperados en diversidad de contextos reales.

Los módulos formativos pueden componerse de capacidades, consideradas como la expresión de los conocimientos, actitudes y habilidades prácticas que una persona puede aplicar al culminar un proceso de aprendizaje. Además, de todas y cada una de las capacidades se deducen una serie de criterios de evaluación o indicadores de medida para valorar el grado aceptable de consecución de una

determinada capacidad. También es preciso señalar que algunos módulos formativos identifican capacidades cuya adquisición debe ser completada en un entorno real de trabajo.

Tanto las capacidades como los criterios de evaluación sirven como herramientas para determinar los contenidos asociados o instrumentos para conseguir el desarrollo de los resultados de aprendizaje. Es preciso que estos contenidos, ordenados acorde a la secuencia lógica del proceso de enseñanza-aprendizaje, guarden afinidad formativa en relación con la competencia, buscando la mayor transferibilidad posible a otros ámbitos profesionales. Por último, se concretaría el tiempo mínimo requerido para alcanzar las capacidades definidas en el módulo, señalando además los parámetros del contexto formativo (adecuación de espacios e instalaciones, perfil de los formadores, etc.).



Por tanto, los módulos formativos pueden componerse de capacidades, consideradas como la expresión de los conocimientos, actitudes y habilidades prácticas que una persona puede aplicar al culminar un proceso de aprendizaje. Además, de todas y cada una de las capacidades se deducen una serie de criterios de evaluación o indicadores de medida para valorar el grado aceptable de consecución de una determinada capacidad. También es preciso señalar que algunos módulos formativos identifican capacidades cuya adquisición debe ser completada en un entorno real de trabajo.

Módulo Formativo			
Asociado al Elemento / Unidad de Competencia			
Nivel		Duración	
Capacidades	Criterios de Evaluación		
- Espacios: - Profesorado:			
Contenidos			
Parámetros del contexto de la formación:			
- Espacios: - Profesorado:			

Tanto las capacidades como los criterios de evaluación sirven como herramientas para determinar los contenidos asociados o instrumentos para conseguir el desarrollo de los resultados de aprendizaje. Es preciso que estos contenidos, ordenados acorde a la secuencia lógica del proceso de enseñanza-aprendizaje, guarden afinidad formativa en relación con la competencia, buscando la mayor transferibilidad posible a otros ámbitos profesionales. Por último, se concretaría el tiempo mínimo requerido para alcanzar las capacidades definidas en el módulo, señalando además los parámetros del contexto formativo (adecuación de espacios e instalaciones, perfil de los formadores, etc.).

En definitiva, la planificación de la formación ha de tener en cuenta el desarrollo de los contenidos, las actividades de aprendizaje y de evaluación, la metodología empleada, la duración de la acción formativa y las capacidades a desarrollar y sus criterios de evaluación asociados. Además, se han de determinar aquellos espacios e instalaciones que requiere la acción formativa para su realización (dependiendo de la modalidad de la formación -presencial, teleformación, mixta...-), así como los materiales (fungibles e inventariables), considerando aspectos como la salud laboral, la prevención de riesgos, la protección medioambiental y la accesibilidad (entre otros). Por último, es necesario acotar el perfil del profesorado, considerando que dichos docentes han de reunir unos requisitos mínimos (formación académica específica, experiencia profesional en la especialidad que se va a impartir docencia y competencias pedagógicas acreditables).

- Paso 5: **Definición de los itinerarios profesionales de cada agrupación de empleados.**

Este proceso implica definir los distintos itinerarios profesionales (horizontales y verticales) que corresponden a cada agrupación de empleados (cuerpos, escalas o categorías).

En términos legales, equivale a definir los distintos niveles, grados o escalones de la carrera profesional de un empleado, desde que ingresa hasta la terminación de su vida activa. El EBEP esboza distintos tipos de carrera para los empleados públicos; especialmente la horizontal, y la vertical, según implique o no un cambio de puesto de trabajo. En ambos casos, la acreditación de competencias puede ser

determinante para describir y pautar un itinerario profesional coherente y sistemático, constituyendo un requisito de acceso o, al menos, un mérito a valorar en los correspondientes procedimientos para la adquisición de un grado o nivel o para la provisión de puestos de trabajo. Por tanto, una vez definidas las competencias de acceso al correspondiente cuerpo, escala o categoría laboral, habrán de describirse itinerarios profesionales para cada uno de ellos, tanto en horizontal como en vertical, vinculando a los mismos las competencias requeridas para el desempeño y que pueden adquirirse de manera formal o informal. Pero, en todo caso, dichas competencias profesionales deben ser acreditadas o certificadas por la autoridad administrativa correspondiente. Este tipo de itinerarios permitirá definir las rutas más estables por los que los empleados públicos podrán moverse entre diferentes puestos, a través de movimientos horizontales y verticales. Aunque no todos los movimientos organizacionales se puedan anticipar, conviene establecer un sistema que ordene y organice las rotaciones, promociones o sucesiones más importantes en la institución (a partir de la detección de las necesidades futuras y de los objetivos estratégicos de la organización).

Este tipo de itinerarios permitirá definir las rutas más estables por los que los empleados públicos podrán moverse entre diferentes puestos, a través de movimientos horizontales y verticales. Aunque no todos los movimientos organizacionales se puedan anticipar, conviene establecer un sistema que ordene y organice las rotaciones, promociones o sucesiones más importantes en la institución (a partir de la detección de las necesidades futuras y de los objetivos estratégicos de la organización).

En cada agrupación habrá que definir uno o varios itinerarios profesionales (según su generalidad o especialidad) y dentro de cada uno de ellos, distintos niveles, grados o escalones; por ejemplo, un itinerario puede tener reconocido distintos niveles o grados horizontales (inicial, técnico, experto, directivo, etc.) o distintos currículos profesionales según las distintas especialidades que pueden corresponder a un mismo cuerpo, escala o categoría; así, por ejemplo, los funcionarios de cuerpos generalistas pueden desarrollar trayectorias en distintas especialidades como pueden ser la gestión de personas, la contratación administrativa, o la investigación social, que, a su vez, pueden incluir distintos niveles de capacitación.

La implementación de este sistema requiere de una serie de pasos fundamentales:



1.- Primero, deben determinarse **los puestos-tipo** que existen en la institución (“mapa de puestos”), teniendo en cuenta cuál es su modelo organizativo, sus líneas estratégicas y sus posibles necesidades de plantilla a corto-medio plazo (planes de carrera para la promoción profesional y planes de sucesión para la cobertura de posiciones críticas por parte de empleados con talento).

2.- Posteriormente, se han de **definir los perfiles profesionales** requeridos por los empleados públicos para ocupar dichos puestos, concretando las competencias necesarias para el desempeño óptimo de estos puestos (un paso que ya se ha realizado al delimitar las competencias).

3.- Después, se diseña el plan con todos los **itinerarios de desarrollo profesional** posibles dentro de la organización, describiendo las posibles trayectorias y las condiciones necesarias para realizar movimientos que posibiliten el desarrollo técnico (especialización) y el desarrollo gerencial (gestión). También se han de contemplar aquellos puntos críticos de decisión en los que la persona pueda optar por el camino de la especialización o de la gestión para continuar con su desarrollo profesional. Esta definición de itinerarios permitiría relacionar la formación con las necesidades de cada nivel.

Nivel	FAMILIA / GRUPO / ÁREA 1	FAMILIA / GRUPO / ÁREA 2
	Dirección general	
30	Director/a Gerente X	Director/a Gerente Y
28	Jefa/e de Área X	Jefa/e de Área Y
26	Jefa/e de Servicio X	Jefa/e de Servicio Y

**Ejemplo de itinerario profesional.*

4.- Como penúltimo paso, se necesitaría elaborar un **plan de comunicación** donde se trasladen las principales características de los itinerarios profesionales, aumentando la motivación de los empleados y sensibilizándoles sobre las ventajas y oportunidades de este sistema.

5.- Una vez diseñados los itinerarios, se establece el **mapa de carreras profesionales** en base al mapa de puestos, estableciendo un cuadro de perfiles de competencias requeridas para acceder de un puesto a otro. En todo momento se han de tener en cuenta aspectos vinculados con las políticas de conciliación e igualdad, así como con la gestión de la diversidad.

- Paso 6: **Contraste externo.**

Todo lo que no se evalúa se devalúa, por lo que, previa aprobación definitiva de las cualificaciones que integren el Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública, sería preciso obtener el feedback de los grupos de interés que se vean afectados por este tipo de formación, incluyendo las propuestas que así se consideren tras su evaluación para el reconocimiento y aceptación de las cualificaciones por parte de los interesados.

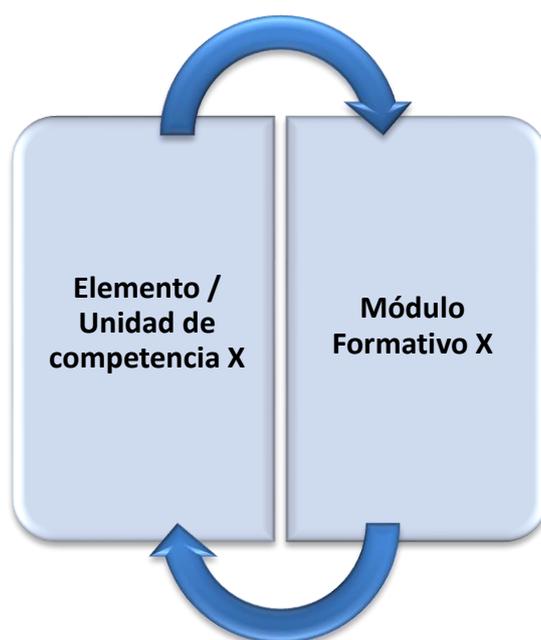
- Paso 7: **Aprobación del Catálogo de Cualificaciones Profesionales Públicas y de sus módulos formativos.**

Se entiende por cualificación profesional pública el conjunto de competencias requerido para cada especialidad, nivel, grado o escalón de un itinerario profesional. En caso de la Administración pública, cada nivel del itinerario se correspondería con una cualificación profesional.

A partir de las competencias acreditadas u obtenidas en el proceso selectivo o en los pasos anteriores, se podrán asociar los módulos formativos necesarios para crear cada una de las cualificaciones, de manera que se garantice la posibilidad de adquirir las competencias requeridas de forma gradual

Cada uno de los módulos formativos podría constituir un mérito o requisito “autónomo” de acceso a los puestos de trabajo, o, acumulado a otros módulos, facilitar la acreditación de una cualificación profesional.

Los Módulos Formativos no dejarían de ser bloques coherentes con contenidos de formación asociados a los elementos / unidades de competencia, garantizando que una vez superado cada módulo se adquirirán las competencias apropiadas para el desempeño profesional. Todos los módulos formativos vinculados con diferentes Unidades de Competencia de las Cualificaciones Profesionales pueden recopilar en un “Catálogo de Módulos Formativos”, a través del cual se intenta desarrollar una oferta formativa de calidad, actualizada y adecuada a los empleados públicos de cara a la capitalización de los aprendizajes adquiridos y su desarrollo integral a lo largo de la vida en múltiples facetas. El hecho de crear un sistema de formación “por unidades” facilita el desarrollo de itinerarios de aprendizaje individuales y flexibles, por ello, es interesante que los módulos se centren en resultados de aprendizaje, permitiendo la transferencia de los mismos y su compatibilidad con otros sistemas de cualificación, así como con diferentes contextos y enfoques de aprendizaje.



Cada módulo serviría como referente a la hora de diseñar planes de formación u organizar los procesos de acreditación que se explicarán en apartados posteriores. Esta estructura permitirá evaluar y acreditar cada elemento o unidad de competencia (obtenidos mediante la formación o la práctica laboral). De este modo, cualquier persona puede acumular acreditaciones y así conseguir la acreditación de la cualificación completa.



Es decir, para obtener una determinada cualificación, un empleado público no necesitaría cursar de manera continuada todas las acciones formativas. Como ya se ha indicado, puede hacer un esfuerzo gradual, acreditando sus competencias mientras supera módulo por módulo, consiguiendo “**acreditaciones parciales acumulables**” que le permitan, en un futuro, obtener la cualificación completa. Por tanto, la posibilidad de contar con “acreditaciones parciales acumulables” no solo valida los aprendizajes y permite el desarrollo de los empleados, sino que también asegura que las personas han sido evaluadas bajo unos parámetros mínimos de calidad. A su vez, la acreditación parcial de las competencias profesionales brindaría oportunidades para que las personas se inserten progresivamente en el mundo de la formación, de modo que aumenten sus habilidades sin perder lo que han aprendido, hecho que contribuye a la mejora de la empleabilidad y el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores.



De hecho, **no tiene por qué ser necesario obtener una cualificación completa para desempeñar un puesto de trabajo**, ya que los elementos / unidades de competencia y sus módulos asociados son el elemento mínimo acreditable y tienen significación por sí mismos para el empleo (Ejemplo: si un empleado público especializado en la gestión de recursos humanos tan solo va a desarrollar funciones vinculadas con la formación, basta que acredite o se forme en esas competencias estrechamente relacionadas con el desempeño de sus funciones, sin estar obligado, por ejemplo, a cursar o acreditarse otros módulos que tengan que ver con la evaluación del desempeño o la Prevención de Riesgos Laborales). Una cualificación puede capacitar a los empleados públicos para el desempeño de varias ocupaciones, pero precisamente los elementos o unidades de competencia bastan para ejercer una determinada función.

Todo este proceso no funciona de manera aislada al contexto, ya que la realidad cambia a un ritmo vertiginoso, por lo que **se debe contemplar la revisión y actualización de las cualificaciones creadas cada ciertos periodos de tiempo** (por ejemplo, cinco años), de modo que las competencias y su formación asociada se adapten al entorno y a los requerimientos de desempeño de cada puesto.

Además, la implantación de un sistema de formación basado en competencias requiere el **desarrollo de servicios de información y orientación** para empleados públicos (que faciliten tareas como el conocimiento de las oportunidades de formación o el seguimiento de diferentes itinerarios, entre otras).

Por último, la **evaluación y mejora de la calidad** de este sistema permitirá proporcionar información sobre el funcionamiento de éste y su adecuación a las necesidades formativas de la organización y de los empleados públicos. La búsqueda de la calidad de cualquier proceso debe basarse en datos cualitativos y cuantitativos enmarcados en una metodología sistemática de mejora continua. Entre estas metodologías, una de las de más clara comprensión y ampliamente utilizada es la basada en el denominado ciclo PDCA o círculo de Deming. Esta metodología es válida para su aplicación tanto en los

mecanismos internos de aseguramiento de calidad como en los externos. Dicho círculo está representado por cuatro cuadrantes:

- Planear, etapa donde se deben cumplir tres pasos:
 - Definir los objetivos a lograr.
 - Determinar la situación actual, realizando un diagnóstico y definiendo los problemas a resolver y las áreas de mejora.
 - Establecer un plan de trabajo que incorpore las acciones de mejora.
- Hacer: fase de implementación de la solución definida.
- Verificar: paso destinado a comparar los resultados obtenidos con los esperados. La verificación debe efectuarse en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados.
- Actuar: se basa en hacer los ajustes oportunos a partir de los resultados de la verificación a fin de incorporar lo aprendido.



Se trata de un proceso de mejora continua, en el que se van estableciendo objetivos, que una vez logrados, conducen a buscar nuevas mejoras de calidad. En este caso, para asegurar la calidad y eficacia de la formación, será necesario establecer normas y parámetros de gestión sobre aspectos como:

- La programación de la actuación formativa (objetivos, indicadores, duración, etc.).
- La admisión del alumnado.
- La selección del profesorado.
- La metodología del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- La evaluación de los resultados de la formación en términos de transferencia de las competencias adquiridas a contextos naturales.
- La evaluación del impacto de la formación en la organización.

- La revisión del programa de acuerdo a los resultados de la evaluación.

A su vez, dichos aspectos serán tenidos en cuenta a la hora de acreditar u homologar centros de formación, entidades, servicios y profesorado, tal y como se verá en el siguiente punto.

12.2.- Planificación de la formación.

Una vez adoptado el enfoque de la formación basada en competencias, se podría planificar la formación a los empleados de la Administración pública española, **vinculando la formación formal a las cualificaciones profesionales y a los itinerarios profesionales de cada agrupación de empleados públicos**. La formación “reglada” dirigida a los empleados públicos debe relacionarse con las necesidades de la organización para dotar puestos de trabajo en los que se requieran distintas cualificaciones profesionales o sus correspondientes módulos formativos. Este tipo de formación permanente o estable, formalizada a través de guías o programas, debería constituir la base del plan de formación de una institución como el INAP. Se trataría de una formación estandarizada dirigida a que los empleados públicos puedan obtener alguna de las **cualificaciones profesionales** previstas en el catálogo o alguna de sus **unidades de competencia**. Esta capacitación debería facilitar que el **empleado público pudiera acceder a puestos de trabajo en los que se requiera aquellas o para los que constituya un mérito evaluable** en los procedimientos de provisión de puestos de trabajo. De esta forma, la formación iría de la mano de los itinerarios profesionales establecidos garantizando que los puestos se cubren por empleados capaces para su desempeño.

Esta formación debe complementarse con aquella otra **formación “no reglada”** que se programa para responder a demandas y necesidades de carácter coyuntural o contingente para el desempeño de los puestos de trabajo, actualizando la capacitación de los empleados como respuesta a los cambios tecnológicos, organizativos o normativos. Aunque se configuran como dos tipos de acciones formativas diferentes, cabe señalar que **una lleva a la otra**, es decir, gracias a la actualización periódica del Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública se pueden detectar nuevos requerimientos para el correcto desempeño que exijan la necesaria revisión de los módulos formativos.

FORMACIÓN "FORMAL"

- **SÍ** relacionada con el desempeño.
- **SÍ** vinculada con los itinerarios profesionales.

FORMACIÓN "NO REGLADA"

- **SÍ** relacionada con el desempeño.
- **NO** vinculada con los itinerarios profesionales.

La detección de necesidades formativas puede facilitarse por medio de las herramientas que brinda la **gestión del desempeño**; a través de entrevistas, reuniones, cuestionarios o solicitudes individuales, o gracias a las propuestas realizadas por los órganos competentes. Normalmente, esta planificación de la formación se realiza anualmente o cada dos años y requiere de una serie de actuaciones para cubrir las necesidades detectadas, como traducir dichas necesidades en acciones formativas, llevar a cabo la priorización de las mismas en función de su urgencia e importancia y programar acciones concretas, concretando otras cuestiones como la modalidad (presencial, a distancia, e-learning), destinatarios, fechas, lugar, objetivos, contenidos, metodología, evaluación (inicial, procesual, final y de impacto o diferida), formadores, costes y otras cuestiones logísticas.

PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

1. Traducción de las necesidades

2. Priorización de necesidades

3. Programación

12.3.-Acreditación de cualificaciones profesionales y homologación de estudios, centros, entidades y profesorado → “Sello INAP”.

Sin embargo, la puesta en marcha de diferentes acciones formativas basadas en la adquisición de competencias va mucho más allá de la creación de un Catálogo de Cualificaciones Profesionales Públicas, ya que el INAP no siempre será el encargado de impartir esta formación. No sólo es que esta institución pueda actuar en colaboración con otras entidades, servicios, centros o profesionales, sino que además la formación a los empleados públicos incumbe a muchos actores públicos y privados (empresas de formación, fundaciones, escuelas de negocios, universidades, centros públicos de formación, etc. Por otra parte, uno de los objetivos de la nueva gestión del empleo público en un entorno de fuerte descentralización administrativa, es la de promover la movilidad interadministrativa de funcionarios y trabajadores públicos, tanto para atender su propio desarrollo personal y profesional, como por el propio interés de las organizaciones públicas: la movilidad enriquece a todas las partes.

Teniendo en cuenta todo esto, para asegurar la calidad y eficacia de la formación y permitir su homologación y validez en cualquier organización, es necesario establecer normas y parámetros sobre diferentes aspectos de la misma, que permitan evaluar y acreditar, de forma aséptica, si un determinado centro, servicio, entidad o docente cumple con los requisitos mínimos para la impartición de acciones formativas.

Siguiendo los modelos propuestos por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) o la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), organismos públicos encargados de acreditar enseñanzas universitarias o acciones de formación para el empleo, se proponen una serie de indicadores generales a tener en cuenta durante los procesos de acreditación. Estos indicadores se dividen en tres bloques o dimensiones:

- A. Gestión de la acción formativa:** incluye aspectos relacionados con la organización y desarrollo del programa formativo, su sometimiento a información pública de manera transparente y la pertinencia de sistemas que garanticen la calidad.
- B. Recursos:** se refiere a cuestiones de recursos, equipamientos y servicios para el desarrollo de la acción formativa, así como a la valoración de personal no docente y del profesorado.
- C. Resultados:** vinculado con el estudio de los resultados de aprendizaje y los indicadores de satisfacción y rendimiento disponibles.

A. GESTIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA

• A.1) ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO:

- Presencia de una **planificación de la acción formativa**, de la **programación didáctica** y de la **evaluación** (*objetivos, indicadores, metodología, duración, etc.*).
- **Organización e implantación del programa de acuerdo con la planificación** establecida.
- Grado de **actualización** del programa formativo y adaptación al perfil de egreso definido.
 - Existencia de **mecanismos de coordinación docente**.
 - **Criterios de admisión** para seleccionar alumnado con un perfil de ingreso adecuado.
- Desarrollo de **indicadores para evaluar el rendimiento del alumnado y la transferencia de las competencias adquiridas** a contextos naturales.
- **Aplicación de diferentes normativas** (reconocimiento, atención a la diversidad, instalaciones y equipamientos, etc.).

• A.2) INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA:

- **Comunicación actualizada de las características del programa** formativo a todos los grupos de interés, **incluyendo información sobre los procesos que garantizan su calidad**.
 - Publicación de la **información de manera accesible y permanente**.

• A.3) SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD:

- **Implementación del Sistema de Garantía de Calidad** y revisión periódica del mismo / **Acreditación de esta implementación**.
- Evidencia que demuestre la **recogida y análisis continuo de la información y de los resultados**, de modo que dichos datos objetivos y verificables faciliten el proceso de evaluación, seguimiento, modificación, acreditación y mejora de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- **Revisión y mejora del programa** de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.

B. RECURSOS EMPLEADOS

• B.1) PROFESORADO:

- *Calidad docente:*

- a) **Cualificación académica** requerida para impartir la acción formativa.
- b) Grado de **actualización profesional**.
- c) Nivel de **experiencia** profesional.
- d) Posesión de **competencia pedagógica acreditable**.

- *Suficiencia de personal docente, con la dedicación adecuada para el desarrollo de sus funciones (incluyendo atención al alumnado).*

• B.2) PERSONAL DE APOYO, EQUIPAMIENTOS, MATERIALES Y SERVICIOS.

- Número de **personal de apoyo suficiente**.

- Disponibilidad de **servicios de apoyo y orientación**, así como de **atención a la diversidad**.
- **Recursos adecuados a la naturaleza, metodología y modalidad** del proceso de enseñanza-aprendizaje (presencial / e-learning / mixta), **así como a las competencias** que se deben adquirir. *Ejemplo: presencia de recursos materiales (aulas, espacios de estudio, bibliotecas, etc.) e infraestructuras tecnológicas o materiales didácticos idóneos (cumplimiento de los estándares de usabilidad, interactividad, accesibilidad, etc.).*
 - **Recursos suficientes para todo el alumnado.**
- **Calidad en el diseño instruccional de los materiales** de aprendizaje (contenidos adaptados al nivel requerido, coherencia entre necesidades-objetivos-contenidos-actividades-evaluación, grado de actualización de los contenidos, combinación de varios métodos de aprendizaje -colaborativo, individual, mixto, etc.-).
- **Previsión de periodos de práctica** o de herramientas que faciliten la generalización de los aprendizajes en contextos reales (valorando la **adecuación de las prácticas a las competencias** de cada acción formativa).

C. RESULTADOS

- **C.1) RESULTADOS DE APRENDIZAJE:**

- **Pertinencia de las actividades formativas, metodologías docentes y sistemas de evaluación** empleados.
- Existencia de **resultados de aprendizaje coherentes** con los objetivos formativos y el perfil de egreso (transferencia de las competencias adquiridas a contextos naturales)

- **C.2) INDICADORES DE SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO:**

- **Evolución positiva de los principales datos e indicadores** (número de estudiantes de nuevo ingreso, tasa de superación de la acción formativa, tasa de abandono, tasa de eficiencia, tasa de rendimiento, tasa de éxito).
- Nivel de **satisfacción aceptable del alumnado, del profesorado, de los egresados y de otros grupos de interés.**
 - Valoración de **indicadores de promoción profesional** de los egresados
 - Evaluación del impacto de la formación en la organización.

Para la valoración de toda esta serie de indicadores, organismos como el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) o la Agencia Nacional para la Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) han desarrollado mecanismos como listas de comprobación que facilitan la valoración de todas las evidencias aportadas [proyecto formativo, guías de tutorización y del alumnado, características del centro de formación (presencial) o de la plataforma virtual (si la hubiera), etc.]. De este modo, se podría verificar si un determinado centro, entidad, servicio, curso, docente cumple con los requisitos mínimos para su acreditación, graduando el nivel de cumplimiento de cada dimensión, así como de los factores o estándar e indicadores que la integran.

Resumiendo, se necesita una herramienta para acreditar la calidad y eficacia de las acciones formativas relacionadas con la Administración pública, pudiéndose llevar a cabo mediante la certificación u homologación de cursos, centros, entidades, servicios o profesorado susceptible de impartir formación reglada y ocupacional en el ámbito de la Administración pública.

12.4.- Reconocimiento, evaluación y acreditación de la competencia adquirida a través de experiencia laboral y/o vías no formales e informales de aprendizaje.

Una tercera posibilidad sería que el INAP pudiera configurarse como referente en lo que se refiere a la acreditación de empleados públicos que hayan adquirido ciertas competencias profesionales requeridas a través de la experiencia o vías no formales e informales de aprendizaje. Para ello, se necesitaría articular procedimientos que permitan valorar pruebas o evidencias de las competencias adquiridas por las personas candidatas de acuerdo con unos criterios mínimos de calidad, objetividad y rigor técnico.

El hecho de que se cuente con herramientas como el Diccionario de Competencias, los perfiles competenciales de cada puesto de trabajo o el Catálogo de Cualificaciones de la Administración Pública permitirá reducir los tiempos dedicados a este tipo de evaluación, ya que las competencias están basadas en comportamientos objetivos y observables extraídos de la realidad laboral de los empleados públicos.

Teniendo en cuenta que lo que se acreditan son competencias, las Comisiones de Evaluación podrían utilizar herramientas que integren la evaluación de conocimientos, habilidades prácticas y actitudes, valorando la adecuación de un empleado a determinados puestos:

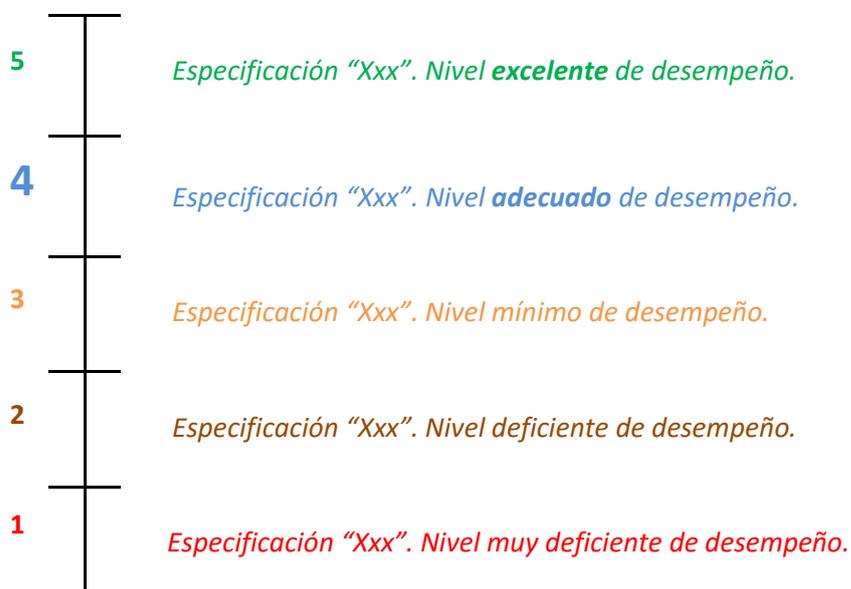
- Indirectamente se podrían utilizar métodos que permitan evaluar el historial profesional y formativo de la persona candidata, así como muestras sobre productos de su trabajo o de proyectos realizados. Estas evidencias permitirían inferir las competencias con las que cuenta una persona durante la realización de actividades ejecutadas en el pasado.
- De una manera más directa, existen métodos que proporcionan evidencias de competencia en el mismo momento de realizar la evaluación. Los métodos directos susceptibles de ser utilizados son los siguientes:
 - Observación en el puesto de trabajo.
 - Observación de una situación de trabajo simulada.
 - Pruebas de competencia profesional basadas en las situaciones profesionales de evaluación.
 - Pruebas de habilidades.
 - Ejecución de un proyecto.
 - Entrevista profesional estructurada.
 - Preguntas orales.
 - Pruebas objetivas.
 - Evidencias obtenidas en los procesos de evaluación del desempeño.

Independientemente del método por el que se opte, cabe señalar que este tipo de instrumentos de evaluación no pueden utilizarse de manera aislada e improvisada. Por ejemplo, a menor nivel, deben priorizarse los métodos directos de observación en una situación de trabajo real o simulada, mientras que, en niveles superiores, debe priorizarse la utilización de métodos indirectos acompañados de entrevista profesional estructurada.

Cada objetivo ha de ser evaluado conforme a una escala de cumplimiento que contemple diferentes grados de competencia: cumplimiento, incumplimiento y sobrecumplimiento, debiendo analizarse la adecuación de la persona candidata a las competencias que pretende acreditar. Por ejemplo, una vez articulado el catálogo de competencias requerido, podrían generarse pruebas de ejecución o situaciones profesionales de evaluación donde los candidatos puedan poner en práctica todo aquello que son capaces de hacer. Estas pruebas de ejecución vendrían acompañadas de unos criterios de

desempeño críticos para la acreditación de la competencia requerida, así como de escalas de desempeño de la competencia asociadas a cada criterio que gradúan en nivel de desempeño desde el más bajo hasta el deseable.

Criterio crítico de desempeño “Z”.



Nota: el umbral de desempeño competente corresponde a la descripción establecida en el número **4** de la escala.

Además, en este tipo de procesos suelen utilizarse **instrumentos de autoevaluación** para que la persona candidata pueda valorar por sí misma la pertinencia de participación en los procesos de acreditación, pudiendo ser orientada por **figuras asesoras** que faciliten la realización de todos los procedimientos.



Estas figuras asesoras podrán estudiar las evidencias de competencia aportadas por el solicitante, apoyando la participación de las personas en los procedimientos de acreditación o recomendando planes de acción y desarrollo para mejorar las competencias de las personas candidatas para aumentar sus posibilidades de acreditación en el futuro.

En definitiva, la implementación de un sistema de formación basado en competencias viene precisará del desarrollo de otras actuaciones como la creación de un Catálogo de Cualificaciones Profesionales Públicas, la creación de mecanismos de acreditación de agentes que impartan acciones formativas (“Sello INAP”) y la apuesta por el reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia y otras vías de aprendizaje. Tres acciones cuya aplicación puede parecer tediosa, pero que a medio-largo plazo permitirán brindar una respuesta eficaz a las necesidades de formación reales, facilitando la movilidad horizontal y vertical de los empleados públicos para incrementar la calidad del desempeño y su desarrollo profesional.

12.5. Implantación de un sistema de gestión por procesos.

La creación de un Catálogo de Cualificaciones en la Administración Pública, la planificación de la formación; la acreditación y homologación de cualificaciones, estudios, centros, entidades y profesorado o el reconocimiento, evaluación y acreditación de la competencia adquirida a través de experiencia laboral y/o vías no formales e informales de aprendizaje son medidas que pueden venir acompañadas de la **implementación de un sistema de gestión por procesos que garantice la calidad de todas las actuaciones.**

A grandes rasgos, un sistema de gestión por procesos pretende concretar los pasos de cada cometido, delimitando las responsabilidades de las personas implicadas y los plazos en los que se deben llevar a cabo las diferentes tareas. En definitiva, este tipo de gestión permite ver cómo funciona la organización, estandarizando cada proceso para que no haya ninguna duda.

La identificación de dichos procesos puede precisar el trabajo con varias herramientas, como **el catálogo de procesos** o la **definición de cada proceso**, incluyendo la descripción específica de las actividades que integran los procesos y sus elementos (entradas, salidas, medios y recursos vinculados, agentes responsables y otros subprocesos involucrados):

IDENTIFICACIÓN DEL SUBPROCESO

PROCESO:	
SUBPROCESO:	
ACTIVIDADES	

OBJETO DEL SUBPROCESO

MISIÓN:	
INICIO:	FIN:

DESCRIPCIÓN DEL SUBPROCESO

--

ELEMENTOS DEL SUBPROCESO

ENTRADAS:
MEDIOS Y RECURSOS:
SALIDAS O RESULTADOS:
DOCUMENTOS ASOCIADOS:
LEGISLACIÓN VINCULADA:

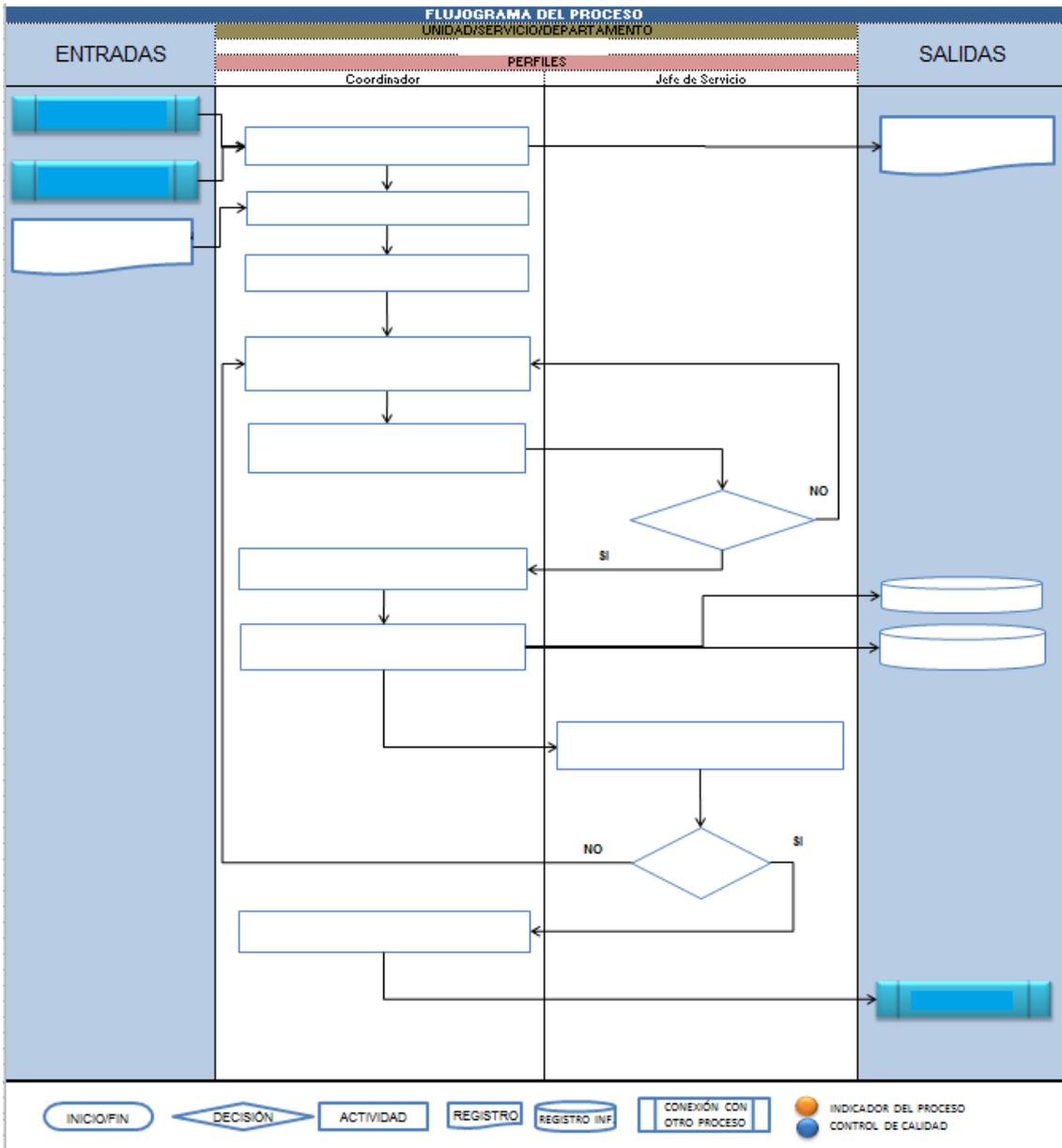
AGENTES DEL SUBPROCESO

RESPONSABLE:	
PERSONAL QUE PARTICIPA:	
ÁREAS/SERVICIOS/ INVOLUCRADOS:	
CLIENTES DIRECTOS:	CLIENTES INDIRECTOS:
PROVEEDORES:	

OTROS SUBPROCESOS INVOLUCRADOS

PREVIOS:
SIMULTÁNEOS:
POSTERIORES:

**Ejemplo de ficha de proceso.*



**Ejemplo de flujograma.*

Toda esta información puede verse integrada en **flujogramas** que permitan, en un golpe de vista, tomar conciencia acerca de la globalidad del proceso.

Además, una adecuada gestión por procesos debería contar con la **descripción de cada actividad**, sus responsables y las consideraciones a tener en cuenta.

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES O CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA

El hecho de saber qué se quiere conseguir, cómo se va a hacer, qué recursos se necesitan y cómo se evaluará si la meta se ha cumplido puede verse facilitado gracias a la **identificación de indicadores** que permitan valorar cada tarea. Por tanto, se ha de concretar cuál será el origen de la información, su fórmula de cálculo, la frecuencia de valoración, el responsable y cómo se llevará a cabo el registro de los resultados.

INDICADORES DEL PROCESO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN / FORMULA DE CÁLCULO	ORIGEN DE LA INFORMACIÓN	FRECUENCIA	RESPONSABLE	REGISTRO DE RESULTADOS

CONTROLES DE CALIDAD

N°	CONCEPTO	RESPONSABLE	CRITERIO ACEPTACIÓN	EQUIPO

Una organización que apuesta por la gestión por procesos no solo mide la calidad de sus actuaciones, sino que también aprovecha la oportunidad para reajustar objetivos, aprender de los errores y mejorar. Cabe señalar que la puesta en marcha de este sistema implica serios esfuerzos, pero el balance coste/beneficio a largo plazo será muy positivo, ya que la creación de mapas de procesos también puede ser útil en momentos como la acogida de nuevos empleados públicos: cuando todo está definido, queda claro qué se hace o se necesita, quién realiza cada tarea, de qué manera y durante cuánto tiempo.

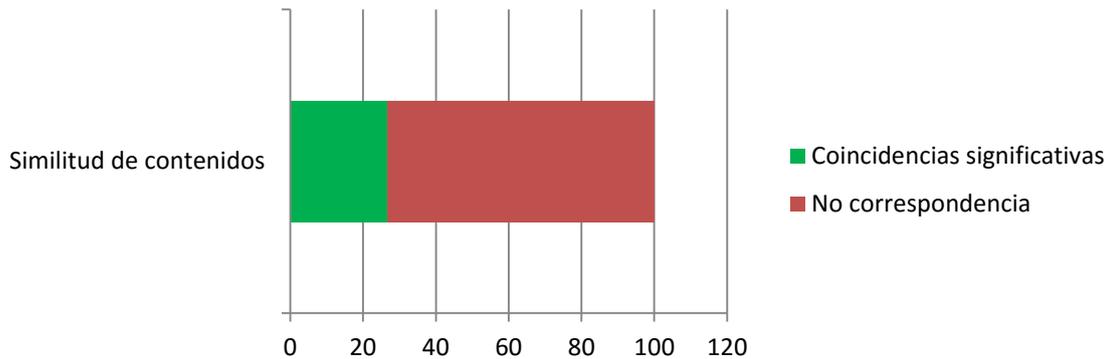
En definitiva, se han de poner en marcha medidas para paliar la falta de vinculación de la formación con la carrera profesional de los empleados públicos, por lo que la implementación de un sistema de formación basado en competencias precisará del desarrollo de otras actuaciones como la creación de un Catálogo de Cualificaciones Profesionales Públicas, la creación de mecanismos de acreditación de agentes que impartan acciones formativas (“Sello INAP”) y la apuesta por el reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia y otras vías de aprendizaje. Tres acciones cuya aplicación puede parecer tediosa, pero que a medio-largo plazo permitirán brindar una respuesta eficaz a las necesidades de formación reales, facilitando la movilidad horizontal y vertical de los empleados públicos para incrementar la calidad del desempeño y su desarrollo profesional.

13. Anexo I. Similitudes entre los contenidos de los módulos formativos asociados a la cualificación profesional “ADG083_3” y las acciones formativas ofertadas por el INAP.

→ NOTAS / CONSIDERACIONES PREVIAS:

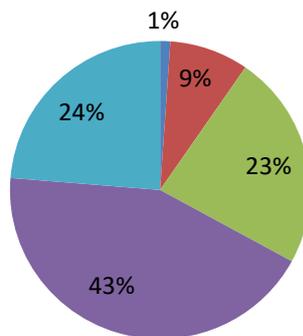
- Para la elaboración de esta “*correspondencia*” se han tenido en cuenta los Módulos Formativos correspondientes a la cualificación profesional “ADG083_3 – Gestión Administrativa Pública” y las actividades de “Formación General” publicadas en la web del “INAP” (Áreas: organización y funcionamiento, procedimiento administrativo, recursos humanos, publicaciones, Unión Europea y relaciones internacionales, habilidades profesionales, gestión económica y contratación & políticas públicas).
- En el listado solo figuran cursos dirigidos a personal funcionario de los niveles “C1”, “C2” y “E”, categorías “*asimilables*” a los niveles 1, 2 y 3 del [Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales](#). Cabe señalar que se ha centrado la atención en este tipo de perfiles al ser los que más encajan con la formación asociada a la cualificación profesional que es objeto de análisis.
- La cualificación “ADG083_3 – Gestión Administrativa Pública” todavía no se ha publicado en Real Decreto, por lo que actualmente ningún centro o entidad podría acreditarse (sí inscribirse) para impartir el certificado de profesionalidad correspondiente. Por otra parte, tampoco se convocarán procesos de reconocimiento, evaluación y acreditación hasta su publicación en R.D. Además, esta cualificación de referencia se ha de revisar y actualizar cada cinco años para subsanar posibles errores (*debería haberse actualizado en 2013-2014*).
- El OBJETIVO FUNDAMENTAL de dicha comparativa es tomar conciencia de las similitudes que existen entre algunos cursos impartidos por el “INAP” y la formación asociada a la cualificación “ADG083_3 – Gestión Administrativa Pública”. Sin embargo, estas semejanzas no significan un reconocimiento inminente: para que un centro o entidad se acredite o inscriba en la Administración laboral competente, ha de cumplir con los criterios marcados por el Servicio Público de Empleo Estatal a la hora de desarrollar cuestiones como la planificación y programación didácticas, así como la evaluación (*entre otras*), ya que, pese a que existan ciertas semejanzas en los contenidos, otros aspectos como las capacidades o los criterios de evaluación no coinciden.
- Si un centro o entidad quiere acreditarse en la modalidad de “*teleformación*”, antes debe contar con la autorización necesaria para llevar a cabo acciones formativas presenciales, por lo que esta consideración se ha de tener en cuenta previamente, ya algunos de los cursos promovidos por el INAP son on-line (y deberían ser presenciales).

RESUMEN



- A nivel general, se ha encontrado cierta similitud en 41 ítems de contenidos de los 157 analizados (26,6 %), observándose que algunos programas formativos de los cursos de formación general del “INAP” se asemejan bastante a los contenidos asociados a los módulos formativos de la cualificación “ADG083_3 – Gestión administrativa pública”.

- MF0233_3 - Ofimática.
- MF0987_3 - Gestión de sistemas de formación y archivo.
- MF0236_3 - Relaciones con las Adm. públicas.
- MF0235_3 - Gestión administrativa de RR.HH.
- MF0234_3 - Gestión económica y presupuestaria.



También llama la atención el porcentaje de similitudes encontradas entre los contenidos asociados al “MF0235_3 – Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” y el programa de algunos cursos del “INAP” pertenecientes al área “Recursos Humanos”. Por otro lado, el ámbito de la “Ofimática” ha sido donde se han localizado un menor número de “correspondencias” entre el “MF0233_3” y los cursos de formación general del “INAP”.

Antes de proceder al comentario pormenorizado de cada módulo formativo, se proporciona una tabla-resumen donde aparecen clasificadas, en tres categorías, las posibles similitudes entre los contenidos de los módulos formativos de la cualificación profesional y los cursos de formación general impartidos por el “INAP”:

- **Sombreado verde** = Existen similitudes significativas entre el programa del curso del “INAP” y la sección de contenidos de la cualificación que es objeto de análisis.
- **Sombreado amarillo** = Existen similitudes parciales entre los contenidos de la cualificación y el programa curso en cuestión, pero no hay correspondencia directa (*número de horas insuficiente, información incompleta, etc.*).
- **Sombreado rojo** = No se encuentran evidencias que justifiquen la similitud entre los contenidos de la cualificación y el programa de los cursos del “INAP”.

**Para obtener información más detallada acerca de la “correspondencia” entre cada contenido con el curso al que se asemeja, se recomienda consultar anexo.*

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA		POSIBLES SIMILITUDES CON LA FORMACIÓN IMPARTIDA EN EL INAP
CÓDIGO	ADG083_3		
NIVEL	3		
SITUACIÓN	RD 295/2004 <i>(*Actualizado RD 107/2008)</i>		
DURACIÓN TOTAL FORMACIÓN ASOCIADA:	640 horas		
RELACIONES ENTRE BLOQUES DE CONTENIDO Y CURSOS DE FORMACIÓN IMPARTIDOS EN EL INAP	<p>MF0233_2: Ofimática (120 h)</p> <p>→ Asociado a la UC0233_2: Manejar aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación.</p> <p>1. Funcionamiento básico del equipamiento informático en el tratamiento de la información.</p> <p>Duración aprox. = 15-20 horas.</p> <p>Componentes de un equipamiento informático: Hardware, software, periféricos y consumibles.</p> <p>Sistemas operativos: Buscadores de datos e información.</p> <p>Utilización de asistentes en la actualización de aplicaciones ofimáticas.</p> <p>Utilización de navegadores, buscadores y metabuscadores: Características, utilidades, organización de páginas en Internet.</p> <p>Búsqueda y obtención de información: Gestión de archivos y seguridad, Internet, intranet.</p> <p>Importación de información.</p> <p>Compresión y descompresión de archivos.</p>		

Derechos de autor.	
2. Normas de presentación de documentos.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Tipos de documentos: Formatos y utilidad.	
Aplicación de técnicas de presentación de documentación.	
Objetivos que se obtienen con ciertas estructuras, formatos, tipos de letra, otros.	
Aplicación del color en los documentos.	
Procedimientos de protección de datos. Copias de seguridad.	
Criterios de sostenibilidad y eficiencia en la presentación de la documentación.	
3. Utilización de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Estructura, funciones y asistentes de un procesador de texto y aplicación de autoedición.	
Utilización de asistentes en la instalación de utilidades de tratamiento de texto y autoedición.	
Gestión de archivos y seguridad de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.	
Tipos y formatos de documentos, plantillas y formularios.	
Edición de textos, tablas y columnas.	
Inserción y tratamiento básico de imágenes y otros objetos, de la propia u otras aplicaciones.	
Configuración de documentos para su impresión.	
Otras utilidades: Corrección de documentos, combinación de correspondencia, otras.	
Utilización de herramientas de búsqueda, ortografía y gramática, combinación de documentos entre sí y con bases de datos, otros.	
Aplicación de normas de presentación de documentos: Estilos, objetivos, color, tipo de fuente, otras.	
Impresión de textos.	
Interrelaciones con otras aplicaciones.	
4. Operaciones con hojas de cálculo.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Estructura, funciones y asistentes de una hoja de cálculo.	
Utilización de asistentes y utilidades en la instalación de hojas de cálculo.	
Gestión de archivos y seguridad de hojas de cálculo.	
Formatos en hojas de cálculo.	
Inserción de funciones y fórmulas.	
Edición de hojas de cálculo.	
Creación y explotación de gráficos, estándares y dinámicos	
Impresión de hojas de cálculo.	
Interrelaciones con otras aplicaciones.	

5. Utilización de aplicaciones de presentación gráfica.	
Estructura, funciones y asistentes de aplicaciones de presentación gráfica.	
Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones y sus utilidades de presentación gráfica.	
Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de presentación gráfica.	
Procedimientos de presentación.	
Utilidades de la aplicación.	
Interrelaciones con otras aplicaciones.	
6. Presentación y extracción de información en bases de datos.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Estructura y funciones de las tablas de bases de datos.	
Introducción, modificación y eliminación de datos.	
Filtrado de datos utilizando el asistente.	
Otras utilidades: Importación y exportación de datos, combinación de correspondencia, otras.	
7. Utilización de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Estructura, funciones y asistentes de correo electrónico y agenda electrónica.	
Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica y sus utilidades.	
Envío, recepción y archivo de correos electrónicos y documentos adjuntos.	
Gestión de la agenda electrónica: Contactos y libreta de direcciones.	
Aplicación de medidas de seguridad en la gestión del correo.	
Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.	
MF0987_3: Gestión de sistemas de información y archivo (120 h)	
→ Asociado a la UC0987_3 : Administrar los sistemas de información y archivo en soporte convencional e informático.	
1. Arquitectura y mantenimiento básico de equipos informáticos de oficina.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Arquitectura básica de un ordenador: evolución, tipos, elementos y esquemas funcionales.	
El hardware: la unidad central de procesos, adaptadores, dispositivos de almacenamiento y periféricos.	
Utilización de Redes de área local: elementos, actuaciones y medios de transmisión.	
Instalación de componentes físicos de comunicaciones: características de las líneas de acceso conmutado, dedicado u otras y equipos asociados.	
Procedimientos de mantenimiento preventivo: Documentación. Periodicidad. Reposición de elementos fungibles. Factores de riesgo.	
Seguridad e Integridad: documentación de averías.	
2. Utilización y optimización de sistemas informáticos de oficina.	

Duración aprox. = 15-20 horas.	
Análisis de sistemas operativos: evolución, clasificación y funciones.	
Instalación y configuración de sistemas operativos y aplicaciones: controladores, parches y periféricos.	
Procedimientos para usar y compartir recursos. Configuración de grupos de trabajo. Protocolos de comunicación.	
Servicios básicos de red.	
Optimización de los sistemas, entorno gráfico y accesibilidad.	
Técnicas de diagnóstico básico y solución de problemas: catálogo de incidencias.	
Procedimientos de seguridad, integridad, acceso y protección de información: Copias de seguridad y mecanismos alternativos.	
Programas maliciosos. Normativa.	
Gestión del sistema operativo: gestión de procesos, memoria, ficheros, usuarios y recursos.	
Gestión del sistema de archivos: elementos, funciones y búsquedas. Exploración o navegación.	
Grabación, modificación e intercambio de información -estático, incrustar, vincular-	
Herramientas de compresión y descompresión, multimedia.	
3. Sistemas de flujos de documentación y archivo de la información en oficinas y despachos.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Implantación y transición de sistemas de gestión electrónica de la documentación.	
Soportes documentales: la información y el documento en soporte papel o electrónico.	
Flujogramas: funciones, estructura y formatos.	
Organización de archivos, sistemas de clasificación y ordenación de información y documentos.	
El archivo: definición, importancia, fines y tipos -centralizados, descentralizados, otros-.	
El archivo en la Administración Pública.	
Organización y funcionamiento de los centros de documentación y archivo.	
Mantenimiento del archivo físico e informático: material, infraestructura de archivo, métodos de archivo, unidades de conservación.	
Planificación y desarrollo de sistemas de archivo y gestión documental: manual de archivo; el registro; seguimiento, conservación, almacenamiento, expurgo y control de documentos; duración del archivo.	
Sistemas de codificación en procesos de gestión documental.	
Gestión del flujo documental a partir de aplicaciones informáticas específicas.	
Procedimientos de acceso, seguridad y confidencialidad de la información y documentación.	
Definición y estructura de los contenidos de la intranet e Internet.	
Normativa aplicable sobre documentación y sistemas de calidad en documentación e información.	
4. Diseño de bases de datos en aplicaciones informáticas específicas de gestión.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	

Estructura, funciones y tipos de una base de datos: relacionales, no relacionales y documentales.	
Operaciones de bases de datos en hojas de cálculo: ordenación, filtrado, validaciones, formularios, subtotales, consolidaciones e informes de tablas y gráficos dinámicos.	
Vinculación de hojas de cálculo u otro tipo de tablas con bases de datos.	
Sistemas gestores de bases de datos: definición, tipos, funcionalidad y herramientas.	
Diseño de una base de datos relacionales: Objetivos de gestión. Tablas, campos, propiedades. Determinación de las relaciones: Integridad referencial. Ahorro de memoria.	
Creación de archivos de gestión en bases de datos relacionales.	
5. Gestión de la información en bases de datos relacionales, no relacionales y documentales.	
Duración aprox. = 15-20 horas.	
Búsquedas avanzadas de datos: Consultas. Elementos de lenguajes consulta de datos -SQL u otros-.	
Creación, desarrollo y personalización de formularios e informes avanzados.	
Creación y uso de controles: Concepto y tipos. Controles calculados. Asignación de acciones.	
Procesos de visualización e impresión de archivos, formularios e informes.	
Personalización del interfaz de usuario de sistemas gestores de bases de datos.	
Creación de macros básicas. Concepto y propiedades de macro. Asignación de macros a controles.	
Generar y exportar documentos HTML u otros: páginas de acceso de datos.	
MF0236_3: Relaciones con las Administraciones Públicas (120 h)	
→ Asociado a la UC0236_3 : Tramitar en las Administraciones Públicas.	
1. Procedimiento administrativo común.	
Duración aprox. = 60 horas.	
El acto administrativo.	
<ul style="list-style-type: none"> • La validez de los actos administrativos. • La anulabilidad de los actos Administrativos. • La ejecución de los actos administrativos. • La comunicación de los actos administrativos. 	
El procedimiento administrativo.	
<ul style="list-style-type: none"> • La iniciación e instrucción del Procedimiento administrativo. • La terminación del Procedimiento Administrativo. • Los derechos de los ciudadanos frente a las Administraciones Públicas. • El silencio administrativo. • La validación de los documentos de los ciudadanos. 	
Los recursos administrativos.	
Cuestiones básicas de los recursos administrativos.	
El escrito del recurso administrativo.	
Clases de recursos.	
Tramitación.	
Plazo para resolver.	

Reclamación previa civil y laboral.	
La jurisdicción Contencioso-Administrativa.	
2. Técnicas de comunicación.	
Duración aprox. = 60 horas.	
Técnicas de comunicación aplicada a los distintos canales. Atención al ciudadano.	
Técnicas de protocolo e imagen de personal.	
MF0235_3: Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (130 h)	
→ Asociado a la UC0235_3 : Realizar la gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.	
1. El personal al servicio de la Administración del Estado.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
Clases de personal al servicio de la Administración.	
2. Gestión de Recursos Humanos. Personal funcionario.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
Proceso de selección del personal.	
Selección y nombramiento del personal interino.	
Adquisición y pérdida de la condición de funcionario.	
Derechos y deberes de los funcionarios.	
Situaciones administrativas del personal.	
Retribuciones.	
Formación y Promoción profesional.	
Incompatibilidades.	
Régimen disciplinario.	
La Seguridad Social de los funcionarios civiles. (MUFACE).	
Prestaciones de MUFACE.	
3. Gestión de los Recursos Humanos. Personal Laboral.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
Procedimiento de selección y contratación de personal.	
Retribución del personal.	
Formación y sistema de promoción.	
Modificación y suspensión del contrato laboral.	
Extinción del contrato laboral.	
La Seguridad Social. Prestaciones en la Seguridad Social.	
4. Órganos de representación del personal funcionario y negociación colectiva.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
Órganos de representación.	
Negociación colectiva.	

5. Aplicación de la normativa básica y complementaria de gestión de personal en la Administración Pública.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
6. Aplicaciones informáticas en la gestión de nóminas y Seguros Sociales.	
Duración aprox. = 20-25 horas	
MF0234_3: Gestión económica y presupuestaria en las Administraciones Públicas (150 h)	
→ Asociado a la UC0234_3 : Realizar la gestión administrativa de las operaciones económicas y presupuestarias en las Administraciones Públicas.	
1. Fuentes del Derecho Administrativo.	
Duración aprox. = 15 horas	
2. Organización del Estado y de la Unión Europea.	
Duración aprox. = 15 horas	
Principios constitucionales de la Organización Administrativa.	
La organización de la Administración Estatal Autonómica y Local.	
La Unión Europea.	
3. Tratamiento documental.	
Duración aprox. = 15 horas	
Información y documentación en las Administraciones Públicas.	
El proceso documental: cuidado, tratamiento y difusión del documento.	
Técnicas de archivo.	
Sistemas de archivo en la Administración Pública.	
Aplicaciones de la informática en los archivos.	
El acceso a los registros y archivos públicos.	
4. El Ciclo Presupuestario.	
Duración aprox. = 15 horas	
Elaboración, aprobación, ejecución y control.	
5. Los Presupuestos Generales del Estado.	
Duración aprox. = 15 horas	
Concepto.	
Estructura y clasificación.	
6. Procedimiento de Ordenación del Gasto y Pago.	
Duración aprox. = 15 horas	
Concepto del Gasto y pago .	
Fases del procedimiento del gasto y pago.	
Peculiaridades de la Contabilidad Pública.	
7. Los Contratos de las Administraciones Públicas.	

Duración aprox. = 15 horas	
Clases de contratos.	
Actuaciones preparatorias de los contratos.	
Clases de expedientes de contratación.	
Procedimientos y formas de adjudicación.	
Publicidad de los licitadores.	
Garantías.	
Formalización de los contratos.	
8. Legislación sobre protección de datos de carácter personal.	
Duración aprox. = 15 horas	
9. Plan General de Contabilidad Pública.	
Duración aprox. = 15 horas	
10. Aplicación de la normativa básica y complementaria sobre la gestión económica y presupuestaria en la Administración Pública.	
Duración aprox. = 15 horas	

Analizando cada módulo formativo por separado, se observan las siguientes conclusiones:

MF0233_3 – Ofimática (120 horas).

- Sólo se encuentra alguna similitud en el bloque de contenidos nº “2. Normas de presentación de documentos”, dentro de la sección “Aplicación de técnicas de presentación de documentación”, que se asemeja bastante a programas de cursos como [“LENGUAJE ADMINISTRATIVO. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS”](#) o [“TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA \(ON LINE\)”](#). Se precisaría incorporar ciertos contenidos vinculados como “Criterios de sostenibilidad y eficiencia en la presentación de la documentación” o “Aplicación del color en los documentos” (entre otros) para abarcar todo el bloque de contenidos. Exceptuando la sección de contenidos mencionada anteriormente, también se necesitaría contemplar los siguientes aspectos para que los cursos de formación general del “INAP” pudieran asemejarse al presente módulo formativo:

MF0233_2: Ofimática (120 h)

Asociado a la UC0233_2: Manejar aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación.

1. Funcionamiento básico del equipamiento informático en el tratamiento de la información.
Duración aprox. = 15-20 horas.

Componentes de un equipamiento informático: Hardware, software, periféricos y consumibles.
Sistemas operativos: Buscadores de datos e información.
Utilización de asistentes en la actualización de aplicaciones ofimáticas.

Utilización de navegadores, buscadores y metabuscadores: Características, utilidades, organización de páginas en Internet.

Búsqueda y obtención de información: Gestión de archivos y seguridad, Internet, intranet.

Importación de información.

Compresión y descompresión de archivos.

Derechos de autor.

2. Normas de presentación de documentos.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Tipos de documentos: Formatos y utilidad.

Aplicación de técnicas de presentación de documentación **CUBIERTO** ✓

Objetivos que se obtienen con ciertas estructuras, formatos, tipos de letra, otros.

Aplicación del color en los documentos.

Procedimientos de protección de datos. Copias de seguridad.

Criterios de sostenibilidad y eficiencia en la presentación de la documentación.

3. Utilización de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Estructura, funciones y asistentes de un procesador de texto y aplicación de autoedición.

Utilización de asistentes en la instalación de utilidades de tratamiento de texto y autoedición.

Gestión de archivos y seguridad de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.

Tipos y formatos de documentos, plantillas y formularios.

Edición de textos, tablas y columnas.

Inserción y tratamiento básico de imágenes y otros objetos, de la propia u otras aplicaciones.

Configuración de documentos para su impresión.

Otras utilidades: Corrección de documentos, combinación de correspondencia, otras.

Utilización de herramientas de búsqueda, ortografía y gramática, combinación de documentos entre sí y con bases de datos, otros.

Aplicación de normas de presentación de documentos: Estilos, objetivos, color, tipo de fuente, otras.

Impresión de textos.

Interrelaciones con otras aplicaciones.

4. Operaciones con hojas de cálculo.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Estructura, funciones y asistentes de una hoja de cálculo.

Utilización de asistentes y utilidades en la instalación de hojas de cálculo.

Gestión de archivos y seguridad de hojas de cálculo.

Formatos en hojas de cálculo.

Inserción de funciones y fórmulas.

Edición de hojas de cálculo.

Creación y explotación de gráficos, estándares y dinámicos

Impresión de hojas de cálculo.

Interrelaciones con otras aplicaciones.

5. Utilización de aplicaciones de presentación gráfica.

Estructura, funciones y asistentes de aplicaciones de presentación gráfica.

Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones y sus utilidades de presentación gráfica.

Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de presentación gráfica.

Procedimientos de presentación.

Utilidades de la aplicación.

Interrelaciones con otras aplicaciones.

6. Presentación y extracción de información en bases de datos.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Estructura y funciones de las tablas de bases de datos.

Introducción, modificación y eliminación de datos.

Filtrado de datos utilizando el asistente.

Otras utilidades: Importación y exportación de datos, combinación de correspondencia, otras.

7. Utilización de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Estructura, funciones y asistentes de correo electrónico y agenda electrónica.
Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica y sus utilidades.
Envío, recepción y archivo de correos electrónicos y documentos adjuntos.
Gestión de la agenda electrónica: Contactos y libreta de direcciones.
Aplicación de medidas de seguridad en la gestión del correo.
Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.

MF0987_3: Gestión de sistemas de información y archivo (120 horas)

- Se observan coincidencias significativas en algunos puntos del bloque de contenidos nº 3. *Sistemas de flujos de documentación y archivo de la información en oficinas y despachos*, ya que los programas de determinados cursos del "INAP" como "[PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO](#)" o "[GESTIÓN DE LAS PUBLICACIONES OFICIALES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO](#)" se asemejan bastante a los contenidos que integran el citado bloque. Sin embargo, para cumplimentar todas las horas correspondientes al bloque nº 3, habría que incluir contenidos vinculados como *Gestión del flujo documental a partir de aplicaciones informáticas específicas* o *Normativa aplicable sobre documentación y sistemas de calidad en documentación e información* (entre otros):

MF0987_3: Gestión de sistemas de información y archivo (120 h)

Asociado a la UC0987_3: Administrar los sistemas de información y archivo en soporte convencional e informático.

1. Arquitectura y mantenimiento básico de equipos informáticos de oficina.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Arquitectura básica de un ordenador: evolución, tipos, elementos y esquemas funcionales.
El hardware: la unidad central de procesos, adaptadores, dispositivos de almacenamiento y periféricos.
Utilización de Redes de área local: elementos, actuaciones y medios de transmisión.
Instalación de componentes físicos de comunicaciones: características de las líneas de acceso conmutado, dedicado u otras y equipos asociados.
Procedimientos de mantenimiento preventivo: Documentación. Periodicidad. Reposición de elementos fungibles.
Factores de riesgo.
Seguridad e Integridad: documentación de averías.

2. Utilización y optimización de sistemas informáticos de oficina.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Análisis de sistemas operativos: evolución, clasificación y funciones.
Instalación y configuración de sistemas operativos y aplicaciones: controladores, parches y periféricos.
Procedimientos para usar y compartir recursos. Configuración de grupos de trabajo. Protocolos de comunicación.
Servicios básicos de red.
Optimización de los sistemas, entorno gráfico y accesibilidad.
Técnicas de diagnóstico básico y solución de problemas: catálogo de incidencias.
Procedimientos de seguridad, integridad, acceso y protección de información: Copias de seguridad y mecanismos alternativos.
Programas maliciosos. Normativa.
Gestión del sistema operativo: gestión de procesos, memoria, ficheros, usuarios y recursos.
Gestión del sistema de archivos: elementos, funciones y búsquedas. Exploración o navegación.
Grabación, modificación e intercambio de información -estático, incrustar, vincular-.
Herramientas de compresión y descompresión, multimedia.

3. Sistemas de flujos de documentación y archivo de la información en oficinas y despachos.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Implantación y transición de sistemas de gestión electrónica de la documentación CUBIERTO ✓

Soportes documentales: la información y el documento en soporte papel o electrónico.

Flujogramas: funciones, estructura y formatos.

Organización de archivos, sistemas de clasificación y ordenación de información y documentos CUBIERTO ✓

El archivo: definición, importancia, fines y tipos -centralizados, descentralizados, otros- CUBIERTO ✓

El archivo en la Administración Pública CUBIERTO ✓

Organización y funcionamiento de los centros de documentación y archivo.

Mantenimiento del archivo físico e informático: material, infraestructura de archivo, métodos de archivo, unidades de conservación.

Planificación y desarrollo de sistemas de archivo y gestión documental: manual de archivo; el registro; seguimiento, conservación, almacenamiento, expurgo y control de documentos; duración del archivo.

Sistemas de codificación en procesos de gestión documental CUBIERTO ✓

Gestión del flujo documental a partir de aplicaciones informáticas específicas.

Procedimientos de acceso, seguridad y confidencialidad de la información y documentación CUBIERTO ✓

Definición y estructura de los contenidos de la intranet e Internet.

Normativa aplicable sobre documentación y sistemas de calidad en documentación e información CUBIERTO ✓

4. Diseño de bases de datos en aplicaciones informáticas específicas de gestión.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Estructura, funciones y tipos de una base de datos: relacionales, no relacionales y documentales.

Operaciones de bases de datos en hojas de cálculo: ordenación, filtrado, validaciones, formularios, subtotales, consolidaciones e informes de tablas y gráficos dinámicos.

Vinculación de hojas de cálculo u otro tipo de tablas con bases de datos.

Sistemas gestores de bases de datos: definición, tipos, funcionalidad y herramientas.

Diseño de una base de datos relacionales: Objetivos de gestión. Tablas, campos, propiedades. Determinación de las relaciones: Integridad referencial. Ahorro de memoria.

Creación de archivos de gestión en bases de datos relacionales.

5. Gestión de la información en bases de datos relacionales, no relacionales y documentales.

Duración aprox. = 15-20 horas.

Búsquedas avanzadas de datos: Consultas. Elementos de lenguajes consulta de datos -SQL u otros-.

Creación, desarrollo y personalización de formularios e informes avanzados.

Creación y uso de controles: Concepto y tipos. Controles calculados. Asignación de acciones.

Procesos de visualización e impresión de archivos, formularios e informes.

Personalización del interfaz de usuario de sistemas gestores de bases de datos.

Creación de macros básicas. Concepto y propiedades de macro. Asignación de macros a controles.

Generar y exportar documentos HTML u otros: páginas de acceso de datos.

MF0236_3: Relaciones con las Administraciones Públicas (120 h)

- Se observan coincidencias significativas en los contenidos que integran el segundo bloque "2. Técnicas de comunicación", ya que desde el "INAP" se ofertan diversos cursos de atención a la ciudadanía. Por su parte, el bloque de contenidos nº 1 precisaría incorporar ciertos contenidos para llegar a cubrir las 60 horas que lo componen, tal y como se muestra a continuación:

MF0236_3: Relaciones con las Administraciones Públicas (120 h)

→ Asociado a la UC0236_3: Tramitar en las Administraciones Públicas.

1. Procedimiento administrativo común.

Duración aprox. = 60 horas.

El acto administrativo.

- La validez de los actos administrativos CUBIERTO ✓
- La anulabilidad de los actos Administrativos CUBIERTO ✓
- La ejecución de los actos administrativos CUBIERTO ✓
- La comunicación de los actos administrativos.

El procedimiento administrativo.

- La iniciación e instrucción del Procedimiento administrativo CUBIERTO ✓
- La terminación del Procedimiento Administrativo CUBIERTO ✓
- Los derechos de los ciudadanos frente a las Administraciones Públicas CUBIERTO ✓
- El silencio administrativo CUBIERTO ✓
- La validación de los documentos de los ciudadanos.

Los recursos administrativos.

Cuestiones básicas de los recursos administrativos.

El escrito del recurso administrativo.

Clases de recursos.

Tramitación.

Plazo para resolver.

Reclamación previa civil y laboral.

La jurisdicción Contencioso-Administrativa.

2. Técnicas de comunicación.

Duración aprox. = 60 horas.

- Técnicas de comunicación aplicada a los distintos canales. Atención al ciudadano CUBIERTO ✓
- Técnicas de protocolo e imagen de personal CUBIERTO ✓

MF0235_3: Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (130 h)

- Se trata del módulo formativo donde se encuentra un mayor número de similitudes entre los contenidos y los programas formativos impartidos en el "INAP". Para poder cubrir el módulo completo, sería pertinente incluir contenidos acerca de "Retribuciones" (2. Gestión de Recursos Humanos. Personal funcionario), "Procedimiento de selección y contratación de personal" y "Retribución del personal" (3. Gestión de los Recursos Humanos. Personal Laboral), así como "Órganos de representación" y "Negociación colectiva" (4. Órganos de representación del personal funcionario y negociación colectiva).

MF0235_3: Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (130 h)

→ Asociado a la UC0235_3: Realizar la gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.

1. El personal al servicio de la Administración del Estado.

Duración aprox. = 20-25 horas

Clases de personal al servicio de la Administración CUBIERTO ✓

2. Gestión de Recursos Humanos. Personal funcionario.

Duración aprox. = 20-25 horas

Proceso de selección del personal CUBIERTO ✓

Selección y nombramiento del personal interino CUBIERTO ✓

Adquisición y pérdida de la condición de funcionario CUBIERTO ✓

Derechos y deberes de los funcionarios CUBIERTO ✓

Situaciones administrativas del personal CUBIERTO ✓

Retribuciones.

Formación y Promoción profesional CUBIERTO ✓

Incompatibilidades CUBIERTO ✓

Régimen disciplinario CUBIERTO ✓

La Seguridad Social de los funcionarios civiles. (MUFACE) CUBIERTO ✓

Prestaciones de MUFACE CUBIERTO ✓

3. Gestión de los Recursos Humanos. Personal Laboral.

Duración aprox. = 20-25 horas

Procedimiento de selección y contratación de personal.

Retribución del personal.

Formación y sistema de promoción CUBIERTO ✓

Modificación y suspensión del contrato laboral CUBIERTO ✓

Extinción del contrato laboral CUBIERTO ✓

La Seguridad Social. Prestaciones en la Seguridad Social CUBIERTO ✓

4. Órganos de representación del personal funcionario y negociación colectiva.

Duración aprox. = 20-25 horas

Órganos de representación.

Negociación colectiva.

5. Aplicación de la normativa básica y complementaria de gestión de personal en la Administración

Pública CUBIERTO ✓

Duración aprox. = 20-25 horas

6. Aplicaciones informáticas en la gestión de nóminas y Seguros Sociales CUBIERTO ✓

Duración aprox. = 20-25 horas

MF0234_3: Gestión económica y presupuestaria en las Administraciones Públicas (150 h)

- Es el segundo módulo formativo donde se encuentran más similitudes entre los contenidos del módulo formativo y los programas de algunos cursos de formación general

impartidos por el "INAP". Sin embargo, para llegar a cubrir las 150 horas que componen la totalidad del módulo formativo, se han de incorporar los contenidos marcados en rojo:

MF0234_3: Gestión económica y presupuestaria en las Administraciones Públicas (150 h)

→ Asociado a la UC0234_3: Realizar la gestión administrativa de las operaciones económicas y presupuestarias en las Administraciones Públicas.

1. Fuentes del Derecho Administrativo.

Duración aprox. = 15 horas

2. Organización del Estado y de la Unión Europea.

Duración aprox. = 15 horas

Principios constitucionales de la Organización Administrativa.

La organización de la Administración Estatal Autonómica y Local CUBIERTO ✓

La Unión Europea CUBIERTO ✓

3. Tratamiento documental.

Duración aprox. = 15 horas

Información y documentación en las Administraciones Públicas CUBIERTO ✓

El proceso documental: cuidado, tratamiento y difusión del documento CUBIERTO ✓

Técnicas de archivo CUBIERTO ✓

Sistemas de archivo en la Administración Pública CUBIERTO ✓

Aplicaciones de la informática en los archivos.

El acceso a los registros y archivos públicos CUBIERTO ✓

4. El Ciclo Presupuestario.

Duración aprox. = 15 horas

Elaboración, aprobación, ejecución y control.

5. Los Presupuestos Generales del Estado.

Duración aprox. = 15 horas

Concepto.

Estructura y clasificación.

6. Procedimiento de Ordenación del Gasto y Pago.

Duración aprox. = 15 horas

Concepto del Gasto y pago.

Fases del procedimiento del gasto y pago.

Peculiaridades de la Contabilidad Pública.

7. Los Contratos de las Administraciones Públicas.

Duración aprox. = 15 horas

Clases de contratos.

Actuaciones preparatorias de los contratos.

Clases de expedientes de contratación.

Procedimientos y formas de adjudicación CUBIERTO ✓

Publicidad de los licitadores.

Garantías.

Formalización de los contratos.

8. Legislación sobre protección de datos de carácter personal.

Duración aprox. = 15 horas

9. Plan General de Contabilidad Pública.

Duración aprox. = 15 horas

10. Aplicación de la normativa básica y complementaria sobre la gestión económica y presupuestaria en la Administración Pública.

Duración aprox. = 15 horas

Tabla de similitudes entre los contenidos módulos formativos asociados a la cualificación “ADG083_3 – Gestión administrativa pública” y los programas de los cursos de formación general ofertados por el “INAP”.

CUALIFICACIÓN PROFESIONAL	GESTIÓN ADMINISTRATIVA PÚBLICA	POSIBLES SIMILITUDES CON LA FORMACIÓN IMPARTIDA EN EL INAP	*OBSERVACIONES
CÓDIGO	ADG083_3		
NIVEL	3		
SITUACIÓN	RD 295/2004 <i>(*Actualizado RD 107/2008)</i>		
DURACIÓN TOTAL FORMACIÓN ASOCIADA:	640 horas		
RELACIONES ENTRE BLOQUES DE CONTENIDO Y CURSOS DE FORMACIÓN IMPARTIDOS EN EL INAP	MF0233_2: Ofimática (120 h) → Asociado a la UC0233_2: Manejar aplicaciones ofimáticas en la gestión de la información y la documentación.		
	1. Funcionamiento básico del equipamiento informático en el tratamiento de la información. Duración aprox. = 15-20 horas.		
	Componentes de un equipamiento informático: Hardware, software, periféricos y consumibles.		
	Sistemas operativos: Buscadores de datos e información.		
	Utilización de asistentes en la actualización de aplicaciones ofimáticas.		
	Utilización de navegadores, buscadores y metabuscadores:		

Características, utilidades, organización de páginas en Internet.		
Búsqueda y obtención de información: Gestión de archivos y seguridad, Internet, intranet.	<p>REDES SOCIALES → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales. Del 26/10/2015 al 29/10/2015.</p> <p>Ref.: FGH15129000001.</p>	
Importación de información.		
Compresión y descompresión de archivos.		
Derechos de autor.		
2. Normas de presentación de documentos.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Tipos de documentos: Formatos y utilidad.	<p>GESTIÓN DE DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS (*Ver enlaces en referencias) → 25 horas.</p> <p>Del 13/04/2015 al 17/04/2015 y del 15/06/2015 al 19/06/2015.</p> <p>Refs.: FGH15125000001 y FGH15125000002.</p>	
	<p>INTRODUCCIÓN A LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Publicaciones. Del 27/04/2015 al 30/04/2015.</p> <p>Refs.: FGH15130600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la publicación electrónica. Concepto. • Tipos, características y elaboración. • Adobe Acrobat y Adobe Reader. • Formato PDF. Proceso de publicación.

		<p><u>ADOBE ACROBAT Y FORMATO PDF</u> → 30 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Administración electrónica y herramientas informáticas.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15109000003.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libro electrónico. • Publicación electrónica en la AEBOE.
	<p>Aplicación de técnicas de presentación de documentación.</p>	<p><u>TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA (ON LINE)</u> → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales.</p> <p>Del 20/04/2015 al 25/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007900001.</p> <hr/> <p><u>LENGUAJE ADMINISTRATIVO. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS</u> → 15 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 23/03/2015 al 25/03/2015.</p> <p>Ref.: FG15000900001.</p>	
	<p>Objetivos que se obtienen con ciertas estructuras, formatos, tipos de letra, otros.</p>	<p><u>LENGUAJE ADMINISTRATIVO. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS</u> → 15 horas.</p>	

	<p>ÁREA: Organización y funcionamiento. Del 23/03/2015 al 25/03/2015.</p> <p>Ref.: FG15000900001.</p>	
Aplicación del color en los documentos.		
Procedimientos de protección de datos. Copias de seguridad.		
Criterios de sostenibilidad y eficiencia en la presentación de la documentación.		
<p>3. Utilización de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.</p> <p>Duración aprox. = 15-20 horas.</p>		
Estructura, funciones y asistentes de un procesador de texto y aplicación de autoedición.		
Utilización de asistentes en la instalación de utilidades de tratamiento de texto y autoedición.		
Gestión de archivos y seguridad de procesadores de texto y aplicaciones de autoedición.		
Tipos y formatos de documentos, plantillas y formularios.	<p>INTRODUCCIÓN A LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Publicaciones. Del 27/04/2015 al 30/04/2015.</p> <p>Ref.: FGH15130600001.</p>	

	<p><u>ADOBE ACROBAT Y FORMATO PDF</u> → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Administración electrónica y herramientas informáticas.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15109000003.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la publicación electrónica. Concepto. • Tipos, características y elaboración. • Adobe Acrobat y Adobe Reader. • Formato PDF. Proceso de publicación. • Libro electrónico. • Publicación electrónica en la AEBOE.
Edición de textos, tablas y columnas.		
Inserción y tratamiento básico de imágenes y otros objetos, de la propia u otras aplicaciones.		
Configuración de documentos para su impresión.		
Otras utilidades: Corrección de documentos, combinación de correspondencia, otras.		
Utilización de herramientas de búsqueda, ortografía y gramática, combinación de documentos entre sí y con bases de datos, otros.		
Aplicación de normas de presentación de documentos: Estilos, objetivos, color, tipo de fuente, otras.	<p><u>TÉCNICAS DE EXPRESIÓN ESCRITA (ON LINE)</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales.</p> <p>Del 20/04/2015 al 25/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007900001.</p>	

Impresión de textos.		
Interrelaciones con otras aplicaciones.		
4. Operaciones con hojas de cálculo.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Estructura, funciones y asistentes de una hoja de cálculo.		
Utilización de asistentes y utilidades en la instalación de hojas de cálculo.		
Gestión de archivos y seguridad de hojas de cálculo.		
Formatos en hojas de cálculo.		
Inserción de funciones y fórmulas.		
Edición de hojas de cálculo.		
Creación y explotación de gráficos, estándares y dinámicos		
Impresión de hojas de cálculo.		
Interrelaciones con otras aplicaciones.		
5. Utilización de aplicaciones de presentación gráfica.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Estructura, funciones y asistentes de aplicaciones de presentación gráfica.		
Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones y sus utilidades de presentación gráfica.		
Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de presentación gráfica.		
Procedimientos de presentación.		

Utilidades de la aplicación.		
Interrelaciones con otras aplicaciones.		
6. Presentación y extracción de información en bases de datos.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Estructura y funciones de las tablas de bases de datos.		
Introducción, modificación y eliminación de datos.		
Filtrado de datos utilizando el asistente.		
Otras utilidades: Importación y exportación de datos, combinación de correspondencia, otras.		
7. Utilización de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Estructura, funciones y asistentes de correo electrónico y agenda electrónica.		
Utilización de asistentes en la instalación de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica y sus utilidades.		
Envío, recepción y archivo de correos electrónicos y documentos adjuntos.		
Gestión de la agenda electrónica: Contactos y libreta de direcciones.		
Aplicación de medidas de seguridad en la gestión del correo.		
Gestión de archivos y seguridad de aplicaciones de correo electrónico y agenda electrónica.		
MF0987_3: Gestión de sistemas de información y archivo (120		

<p>h)</p> <p>→ Asociado a la UC0987_3: Administrar los sistemas de información y archivo en soporte convencional e informático.</p>		
<p>1. Arquitectura y mantenimiento básico de equipos informáticos de oficina.</p> <p>Duración aprox. = 15-20 horas.</p>		
<p>Arquitectura básica de un ordenador: evolución, tipos, elementos y esquemas funcionales.</p>		
<p>El hardware: la unidad central de procesos, adaptadores, dispositivos de almacenamiento y periféricos.</p>		
<p>Utilización de Redes de área local: elementos, actuaciones y medios de transmisión.</p>		
<p>Instalación de componentes físicos de comunicaciones: características de las líneas de acceso conmutado, dedicado u otras y equipos asociados.</p>		
<p>Procedimientos de mantenimiento preventivo: Documentación. Periodicidad. Reposición de elementos fungibles. Factores de riesgo.</p>		
<p>Seguridad e Integridad: documentación de averías.</p>		
<p>2. Utilización y optimización de sistemas informáticos de oficina.</p>		
<p>Duración aprox. = 15-20 horas.</p>		
<p>Análisis de sistemas operativos: evolución, clasificación y funciones.</p>		
<p>Instalación y configuración de sistemas operativos y</p>		

aplicaciones: controladores, parches y periféricos.		
Procedimientos para usar y compartir recursos. Configuración de grupos de trabajo. Protocolos de comunicación.		
Servicios básicos de red.		
Optimización de los sistemas, entorno gráfico y accesibilidad.		
Técnicas de diagnóstico básico y solución de problemas: catálogo de incidencias.		
Procedimientos de seguridad, integridad, acceso y protección de información: Copias de seguridad y mecanismos alternativos.		
Programas maliciosos. Normativa.		
Gestión del sistema operativo: gestión de procesos, memoria, ficheros, usuarios y recursos.		
Gestión del sistema de archivos: elementos, funciones y búsquedas. Exploración o navegación.		
Grabación, modificación e intercambio de información - estático, incrustar, vincular-.		
Herramientas de compresión y descompresión, multimedia.		
3. Sistemas de flujos de documentación y archivo de la información en oficinas y despachos.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Implantación y transición de sistemas de gestión electrónica de la documentación.	<p>ACTUALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE MATERIAS JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p>	<p>Nuevos contenidos: La legislación de la Administración Electrónica y su Transposición Reglamentaria.</p>

Del 19/10/2015 al 23/10/2015.
Ref.: FL15303600001.

PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 28/09/2015 al 02/10/2015.
Ref.: FG15000800001.

INFRAESTRUCTURAS COLABORATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN → 20 horas.

ÁREA: **Administración electrónica y herramientas informáticas.**

Del 10/11/2015 al 13/11/2015.
Ref.: FGH15128100001.

CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:

- EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.

PROGRAMA:

- Motivaciones y marco legal.
- Las sedes electrónicas y los registros electrónicos. Casos de uso. Buenas prácticas.
- La adaptación de procedimientos y su inclusión en los registros electrónicos.
- El Registro electrónico común. Descripción técnica y funcional.
- El Estándar de Intercambio Registral SICRES 3.0
- El Sistema de interconexión de registros. Descripción técnica y funcional.
- Procedimientos de digitalización y documento electrónico. Trabajos en desarrollo.
- Buenas prácticas de seguridad en la gestión de

		<p>CURSO DE ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA (ON LINE) → 30 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Administración electrónica y herramientas informáticas.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15118400002.</p> <hr/> <p>FIRMA ELECTRÓNICA Y USO DE DNI ELECTRÓNICO → 30 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Administración electrónica y herramientas informáticas.</p> <p>Del 28/09/2015 al 30/10/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15118500003.</p>	<p>los registros. Prevención de incidentes y robo de información.</p>
	<p>Soportes documentales: la información y el documento en soporte papel o electrónico.</p>	<p>INTRODUCCIÓN A LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Publicaciones.</p> <p>Del 27/04/2015 al 30/04/2015.</p> <p>Ref.: FGH15130600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la publicación electrónica. Concepto. • Tipos, características y elaboración. • Adobe Acrobat y Adobe Reader. • Formato PDF. Proceso de publicación.

		<p><u>INFRAESTRUCTURAS COLABORATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Administración electrónica y herramientas informáticas.</p> <p>Del 10/11/2015 al 13/11/2015.</p> <p>Ref.: FGH15128100001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libro electrónico. • Publicación electrónica en la AEBOE.
	<p>Flujogramas: funciones, estructura y formatos.</p>		<p style="text-align: center;">PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones y marco legal. • Las sedes electrónicas y los registros electrónicos. Casos de uso. Buenas prácticas. • La adaptación de procedimientos y su inclusión en los registros electrónicos. • El Registro electrónico común. Descripción técnica y funcional. • El Estándar de Intercambio Registral SICRES 3.0 • El Sistema de interconexión de registros. Descripción técnica y funcional. • Procedimientos de digitalización y documento electrónico. Trabajos en desarrollo. • Buenas prácticas de seguridad en la gestión de los registros. Prevención de incidentes y robo de información.
	<p>Organización de archivos, sistemas de clasificación y ordenación de información y documentos.</p>		<p style="text-align: center;">CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro

[PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO](#) → 25 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 28/09/2015 al 02/10/2015.

Ref.: FG15000800001.

[INFRAESTRUCTURAS COLABORATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN](#) → 20 horas.

ÁREA: **Administración electrónica y herramientas informáticas.**

de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.

- LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.
- EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.
- EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS

Del 10/11/2015 al 13/11/2015.

Ref.: FGH15128100001.

ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.

PROGRAMA:

- Motivaciones y marco legal.
- Las sedes electrónicas y los registros electrónicos. Casos de uso. Buenas prácticas.
- La adaptación de procedimientos y su inclusión en los registros electrónicos.
- El Registro electrónico común. Descripción técnica y funcional.
- El Estándar de Intercambio Registral SICRES 3.0
- El Sistema de interconexión de registros. Descripción técnica y funcional.
- Procedimientos de digitalización y documento electrónico. Trabajos en desarrollo.
- Buenas prácticas de seguridad en la gestión de los registros. Prevención de incidentes y robo de información.

	<p>El archivo: definición, importancia, fines y tipos -centralizados, descentralizados, otros-.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación. • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.
--	---	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> • EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.
	<p>El archivo en la Administración Pública.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La

			<p>simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda. • EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho
--	--	--	---

		<p>de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.</p>
<p>Organización y funcionamiento de los centros de documentación y archivo.</p>	<p><u>FASES DEL PROCESO DE PUBLICACIÓN DE TRABAJOS EDITORIALES</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Publicaciones. Del 19/10/2014 al 23/10/2015.</p> <p>Refs.: FG15008600001.</p>	<p><i>*Dicho curso tan solo cubriría los contenidos a los que se asocia de manera transversal.</i></p> <p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto impreso. • Diseño editorial. • Maquetación. • Habilidades editoriales básicas. • Producción editorial. • Publicación electrónica en la AEBOE.
<p>Mantenimiento del archivo físico e informático: material, infraestructura de archivo, métodos de archivo, unidades de conservación.</p>	<p><u>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en

Del 28/09/2015 al 02/10/2015.
Ref.: FG15000800001.

cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.

- LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.

- EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.

[INFRAESTRUCTURAS COLABORATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN](#) → 20 horas.

ÁREA: **Administración electrónica y herramientas informáticas.**

Del 10/11/2015 al 13/11/2015.

Ref.: FGH15128100001.

• EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.

PROGRAMA:

• Motivaciones y marco legal. • Las sedes electrónicas y los registros electrónicos. Casos de uso. Buenas prácticas. • La adaptación de procedimientos y su inclusión en los registros electrónicos. • El Registro electrónico común. Descripción técnica y funcional. • El Estándar de Intercambio Registral SICRES 3.0 • El Sistema de interconexión de registros. Descripción técnica y funcional. • Procedimientos de digitalización y documento electrónico. Trabajos en desarrollo. • Buenas prácticas de seguridad en la gestión de los registros. Prevención de incidentes y

		robo de información.
<p>Planificación y desarrollo de sistemas de archivo y gestión documental: manual de archivo; el registro; seguimiento, conservación, almacenamiento, expurgo y control de documentos; duración del archivo.</p>	<p>REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN. NORMATIVA Y PROCEDIMIENTOS DE USO → 15 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo. Del 20/04/2014 al 22/05/2015 y del 05/10/2015 al 06/11/2015</p> <p>Ref.: FGOH15125600002</p>	
<p>Sistemas de codificación en procesos de gestión documental.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento. Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación. • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina.

			<p>Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.</p> <ul style="list-style-type: none">• EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.• EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.
--	--	--	---

[INFRAESTRUCTURAS COLABORATIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. REGISTRO ELECTRÓNICO COMÚN](#) → 20 horas.

ÁREA: **Administración electrónica y herramientas informáticas.**

Del 10/11/2015 al 13/11/2015.

Ref.: FGH15128100001.

- EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.

- EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.

PROGRAMA:

- Motivaciones y marco legal.
- Las sedes electrónicas y los registros electrónicos. Casos de uso. Buenas prácticas.
- La adaptación de procedimientos y su inclusión en los

			registros electrónicos. • El Registro electrónico común. Descripción técnica y funcional. • El Estándar de Intercambio Registral SICRES 3.0 • El Sistema de interconexión de registros. Descripción técnica y funcional. • Procedimientos de digitalización y documento electrónico. Trabajos en desarrollo. • <u>Buenas prácticas de seguridad en la gestión de los registros. Prevención de incidentes y robo de información.</u>
	Definición y estructura de los contenidos de la intranet e Internet.		
	Normativa aplicable sobre documentación y sistemas de calidad en documentación e información.	<p>GESTIÓN DE LAS PUBLICACIONES OFICIALES DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO → 10 horas.</p> <p>ÁREA: Publicaciones. Del 10/11/2015 al 12/11/2015.</p> <p>Ref.: FG15010200001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <p>1. Las Publicaciones Oficiales. Normativa y gestión.</p> <p>1.1. Real Decreto 118/2001, de 9 de febrero, de ordenación de las publicaciones oficiales.</p> <p>1.2. La Secretaría de la Junta, los Centros de Publicaciones y las Unidades editoras de la AGE.</p> <p>1.3. Orden PRE/2571/2011, de 22 de septiembre, por la que se regula el número de identificación de las publicaciones oficiales.</p> <p>1.4. El Plan General de Publicaciones.</p> <p>2. El programa editorial.</p> <p>2.1. Contenido y procedimientos de programación.</p> <p>2.2. Carga del programa editorial en</p>

			<p>el Sistema de Gestión. 3. La tramitación del NIPO. 3.1. Ordinario. 3.2. Anticipado. 4. Ficha de edición de una publicación Oficial 4.1. Unitarias 4.2. Periódicas 4.3. Cartográficas 4.4. Otras publicaciones 4.5. El repositorio 4.6. Búsquedas, informes y exportación de datos en el sistema de gestión de publicaciones oficiales 5. El Catálogo de Publicaciones Oficiales CPAGE</p>
	<p>4. Diseño de bases de datos en aplicaciones informáticas específicas de gestión.</p> <p>Duración aprox. = 15-20 horas.</p>		
	<p>Estructura, funciones y tipos de una base de datos: relacionales, no relacionales y documentales.</p>		
	<p>Operaciones de bases de datos en hojas de cálculo: ordenación, filtrado, validaciones, formularios, subtotales, consolidaciones e informes de tablas y gráficos dinámicos.</p>		
	<p>Vinculación de hojas de cálculo u otro tipo de tablas con bases de datos.</p>		
	<p>Sistemas gestores de bases de datos: definición, tipos, funcionalidad y herramientas.</p>		
	<p>Diseño de una base de datos relacionales: Objetivos de gestión.</p>		

Tablas, campos, propiedades. Determinación de las relaciones: Integridad referencial. Ahorro de memoria.		
Creación de archivos de gestión en bases de datos relacionales.		
5. Gestión de la información en bases de datos relacionales, no relacionales y documentales.		
Duración aprox. = 15-20 horas.		
Búsquedas avanzadas de datos: Consultas. Elementos de lenguajes consulta de datos -SQL u otros-.		
Creación, desarrollo y personalización de formularios e informes avanzados.		
Creación y uso de controles: Concepto y tipos. Controles calculados. Asignación de acciones.		
Procesos de visualización e impresión de archivos, formularios e informes.		
Personalización del interfaz de usuario de sistemas gestores de bases de datos.		
Creación de macros básicas. Concepto y propiedades de macro. Asignación de macros a controles.		
Generar y exportar documentos HTML u otros: páginas de acceso de datos.		
<p>*OTRAS CAPACIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizarse del trabajo que desarrolla y del cumplimiento de objetivos. • Mantener el área de trabajo con el grado apropiado de orden y limpieza. • Demostrar creatividad en el desarrollo del trabajo que 	<p>ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL TRABAJO → 15 horas.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales.</p> <p>Del 27/04/2015 al 29/04/2015. Ref.: FG15003000001.</p>	

	<p>realiza.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transmitir información con claridad, de manera ordenada, estructurada, clara y precisa. 	<p><u>EL TRABAJO EN EQUIPO</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales.</p> <p>Del 09/06/2015 al 12/06/2015. Ref.: FG15003000001.</p> <hr/> <p><u>INNOVACION Y CREATIVIDAD EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Habilidades profesionales.</p> <p>Del 22/06/2015 al 25/06/2015. Ref.: FG15009400001.</p> <hr/> <p><u>LENGUAJE ADMINISTRATIVO. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS</u> → 15 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 23/03/2015 al 25/03/2015. Ref.: FG15000900001.</p>	
	<p>MF0236_3: Relaciones con las Administraciones Públicas (120 h)</p> <p>→ Asociado a la UC0236_3: Tramitar en las Administraciones Públicas.</p>		
	<p>1. Procedimiento administrativo común.</p> <p>Duración aprox. = 60 horas.</p>		

<p>El acto administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La validez de los actos administrativos. • La anulabilidad de los actos Administrativos. • La ejecución de los actos administrativos. • La comunicación de los actos administrativos. 	<p>PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO BÁSICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 09/03/2015 al 17/04/2015. Ref.: FGO15007700001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción. La LRJ-PAC. Ámbito de aplicación. Contenido. Principios de Funcionamiento. • Los ciudadanos ante el Procedimiento Administrativo. • La Actuación Administrativa. • El procedimiento administrativo. • La revisión de la actuación administrativa. • Otras actuaciones de la Administración.
<p>El procedimiento administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La iniciación e instrucción del Procedimiento administrativo. • La terminación del Procedimiento Administrativo. • Los derechos de los ciudadanos frente a las Administraciones Públicas. • El silencio administrativo. • La validación de los documentos de los ciudadanos. 	<p>PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO BÁSICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 09/03/2015 al 17/04/2015. Ref.: FGO15007700001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción. La LRJ-PAC. Ámbito de aplicación. Contenido. Principios de Funcionamiento. • Los ciudadanos ante el Procedimiento Administrativo. • La Actuación Administrativa. • El procedimiento administrativo. • La revisión de la actuación administrativa. • Otras actuaciones de la Administración.

		<p><u>ACTUALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE MATERIAS JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 19/10/2015 al 23/10/2015. Ref.: FL15303600001.</p>	<p>Nuevos contenidos: Innovaciones en el Procedimiento Administrativo y Contratación Pública en los Nuevos Proyectos Normativos.</p>
	<p>Los recursos administrativos.</p>	<p><u>PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO BÁSICO (ON LINE)</u> → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 09/03/2015 al 17/04/2015. Ref.: FGO15007700001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción. La LRJ-PAC. Ámbito de aplicación. Contenido. Principios de Funcionamiento. • Los ciudadanos ante el Procedimiento Administrativo. • La Actuación Administrativa. • El procedimiento administrativo. • La revisión de la actuación administrativa. • Otras actuaciones de la Administración. <p><i>*El curso asociado a los contenidos de este módulo tan solo trata los recursos administrativos de manera muy superficial: habría que INCREMENTAR LA INFORMACIÓN VINCULADA CON</i></p>

			OTRAS CUESTIONES DE LOS RECURSOS ADMINISTRATIVOS (más allá de cuestiones básicas): escritos, clases de recursos, tramitación, plazos para resolver, etc.
Cuestiones básicas de los recursos administrativos.			
El escrito del recurso administrativo.			
Clases de recursos.			
Tramitación.			
Plazo para resolver.			
Reclamación previa civil y laboral.			
La jurisdicción Contencioso-Administrativa.			
2. Técnicas de comunicación.			
Duración aprox. = 60 horas.			
Técnicas de comunicación aplicada a los distintos canales. Atención al ciudadano.		<p><u>ATENCIÓN MULTICANAL A LA DISCAPACIDAD</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015. Ref.: FG15003900001</p> <hr/> <p><u>ATENCIÓN E INFORMACIÓN AL CIUDADANO</u> (*Ver enlaces en referencias) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p>	

Del 23/02/2015 al 24/03/2015 y del 20/04/2015 al 22/05/2015.

Refs.: [FGO15005000001](#) y [FGO15005000002](#)

INFORMACIÓN Y ATENCIÓN MULTICANAL AL CIUDADANO. VIOLENCIA DE GÉNERO, DISCAPACIDAD E INMIGRACIÓN → 20 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 26/10/2015 al 30/10/2015.

Ref.: FG15007300001.

FORMACIÓN EN MATERIA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO CON METODOLOGÍA DE GAMIFICACIÓN → 40 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 05/10/2015 al 20/11/2015.

Ref.: FGOH15130500001.

LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO (ON LINE) → 25 horas *on-line*.

ÁREA: **Políticas públicas.**

Del 13/10/2015 al 13/11/2015.

	<p>Ref.: FGO15009800001.</p> <p><u>IGUALDAD DE GÉNERO</u> → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Políticas públicas.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15130500001.</p>	
<p>Técnicas de protocolo e imagen de personal.</p>	<p><u>PROTOCOLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIÓN DE ACTOS</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 09/03/2015 al 12/03/2015.</p> <p>Ref.: FG15002800001.</p>	
<p><u>*CAPACIDADES CUYA ADQUISICIÓN DEBE SER COMPLETADA EN UN ENTORNO REAL DE TRABAJO:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas de tramitación que surgen el proceso administrativo común. • Adecuada atención al público a través de los distintos canales de comunicación establecidos. 	<p><u>ATENCIÓN MULTICANAL A LA DISCAPACIDAD</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015.</p> <p>Ref.: FG15003900001</p> <hr/> <p><u>ATENCIÓN E INFORMACIÓN AL CIUDADANO</u> (*Ver enlaces en referencias) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p>	

Del 23/02/2015 al 24/03/2015 y del 20/04/2015 al 22/05/2015.

Refs.: [FGO15005000001](#) y [FGO15005000002](#)

[INFORMACIÓN Y ATENCIÓN MULTICANAL AL CIUDADANO. VIOLENCIA DE GÉNERO, DISCAPACIDAD E INMIGRACIÓN](#) → 20 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 26/10/2015 al 30/10/2015.

Ref.: FG15007300001.

[LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO Y ORIENTACIÓN AL CIUDADANO \(ON LINE\)](#) → 25 horas **on-line**.

ÁREA: **Políticas públicas.**

Del 13/10/2015 al 13/11/2015.

Ref.: FGO15009800001.

[IGUALDAD DE GÉNERO](#) → 25 horas **on-line**.

ÁREA: **Políticas públicas.**

Del 13/10/2015 al 13/11/2015.

Ref.: FGOH15130500001.

FORMACIÓN EN MATERIA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO CON METODOLOGÍA DE GAMIFICACIÓN

→ 40 horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 05/10/2015 al 20/11/2015.

Ref.: FGOH15130500001.

BLOGGING Y WORDPRESS → 20 horas.

ÁREA: **Habilidades profesionales.**

Del 28/09/2015 al 01/10/2015.

Ref.: FGH15128900001.

REDES SOCIALES → 20 horas.

ÁREA: **Habilidades profesionales.**

Del 26/10/2015 al 29/10/2015.

Ref.: FGH15129000001.

MF0235_3: Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas (130 h)

→ Asociado a la **UC0235_3**: Realizar la gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas.

	<p>1. El personal al servicio de la Administración del Estado.</p> <p>Duración aprox. = 20-25 horas</p>		
	<p>Clases de personal al servicio de la Administración.</p>	<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Los recursos humanos de las Administraciones Públicas</u>. • Régimen jurídico. • <u>La ordenación de la función pública</u>. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos.
		<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente 5. Código de conducta de los funcionarios públicos

			<p>6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario <p>7. Ordenación de la actividad profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados públicos <p>8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas 8.2. Excedencia y suspensión de funciones <p>9. Régimen disciplinario</p> <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria 9.2. Procedimiento disciplinario 9.3. Faltas disciplinarias y sanciones <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p> <p><i>*Faltarían más horas para completar este bloque de contenidos, describiendo</i></p>
--	--	--	---

			<i>las clases de personal al servicio de la Adm.</i>
	2. Gestión de Recursos Humanos. Personal funcionario. Duración aprox. = 20-25 horas		
	Proceso de selección del personal.	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente 5. Código de conducta de los funcionarios públicos 6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario 7. Ordenación de la actividad profesional <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos

			<ul style="list-style-type: none"> 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados públicos 8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera <ul style="list-style-type: none"> 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas 8.2. Excedencia y suspensión de funciones 9. Régimen disciplinario <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria 9.2. Procedimiento disciplinario 9.3. Faltas disciplinarias y sanciones 10. Especial referencia a las personas con discapacidad
	<p>Selección y nombramiento del personal interino.</p>	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos <ul style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos

			<p>colectivamente</p> <p>5. Código de conducta de los funcionarios públicos</p> <p>6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario</p> <p>6.1. Adquisición de la condición de funcionario</p> <p>6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario</p> <p>6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario</p> <p>7. Ordenación de la actividad profesional</p> <p>7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos</p> <p>7.2. Estructuración del empleo público</p> <p>7.3. Provisión de puestos de trabajo</p> <p>7.4. Movilidad de los empleados públicos</p> <p>8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera</p> <p>8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas</p> <p>8.2. Excedencia y suspensión de funciones</p> <p>9. Régimen disciplinario</p> <p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
--	--	--	---

	<p>Adquisición y pérdida de la condición de funcionario.</p>	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente 5. Código de conducta de los funcionarios públicos 6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario 7. Ordenación de la actividad profesional <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados públicos 8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera
--	--	---	---

			<p>8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas</p> <p>8.2. Excedencia y suspensión de funciones</p> <p>9. Régimen disciplinario</p> <p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
	<p>Derechos y deberes de los funcionarios.</p>	<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos. <hr/> <p>PROGRAMA:</p> <p>1. Nuevo marco normativo en materia de función pública</p> <p>1.1. Marco normativo</p> <p>1.2. Objetivos primordiales del EBEP</p>

EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 06/04/2015 al 08/05/2015.

Ref.: FGO15005600001.

- 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007
2. Ámbito de aplicación de la ley
3. Clases de empleados públicos
4. Derechos de los empleados públicos
 - 4.1. Derechos individuales
 - 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente
5. Código de conducta de los funcionarios públicos
6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario
 - 6.1. Adquisición de la condición de funcionario
 - 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario
 - 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario
7. Ordenación de la actividad profesional
 - 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos
 - 7.2. Estructuración del empleo público
 - 7.3. Provisión de puestos de trabajo
 - 7.4. Movilidad de los empleados públicos
8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera
 - 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas
 - 8.2. Excedencia y suspensión de funciones
9. Régimen disciplinario

		<p>GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN SOCIAL (SIGP) → 10 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 12/05/2015 al 13/05/2015</p> <p>Ref.: FGH15129700001.</p>	<p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
	<p>Situaciones administrativas del personal.</p>	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <p>1. Nuevo marco normativo en materia de función pública</p> <p>1.1. Marco normativo</p> <p>1.2. Objetivos primordiales del EBEP</p> <p>1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007</p> <p>2. Ámbito de aplicación de la ley</p> <p>3. Clases de empleados públicos</p> <p>4. Derechos de los empleados públicos</p> <p>4.1. Derechos individuales</p> <p>4.2. Derechos individuales ejercidos</p>

			<p>colectivamente</p> <p>5. Código de conducta de los funcionarios públicos</p> <p>6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario</p> <p>6.1. Adquisición de la condición de funcionario</p> <p>6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario</p> <p>6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario</p> <p>7. Ordenación de la actividad profesional</p> <p>7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos</p> <p>7.2. Estructuración del empleo público</p> <p>7.3. Provisión de puestos de trabajo</p> <p>7.4. Movilidad de los empleados públicos</p> <p>8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera</p> <p>8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas</p> <p>8.2. Excedencia y suspensión de funciones</p> <p>9. Régimen disciplinario</p> <p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
--	--	--	---

GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO → 25 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.

Refs.: FGH15001600001, FGH15001600002 y FGH15001600003.

*En el programa formativo se encuentra un bloque de contenidos denominado: ***“Definición de conceptos retributivos, deducciones y aplicaciones presupuestarias. - Nómina Básica. Altas - Nomina Básica. Modificaciones - Fases de cálculo mensual (cálculo, contabilidad, pago y cierre de nómina y cierre de mes). - Regularización IRPF. Equiparación retributiva e IRNR. - Nómina calculada y Nómina histórica. - Otras fases: cierre de año. - Seguimiento presupuestario”.***

Retribuciones.

EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas **on-line**.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 06/04/2015 al 08/05/2015.

Ref.: FGO15005600001.

PROGRAMA:

1. Nuevo marco normativo en materia de función pública
 - 1.1. Marco normativo
 - 1.2. Objetivos primordiales del EBEP
 - 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007
2. Ámbito de aplicación de la ley
3. Clases de empleados públicos
4. Derechos de los empleados públicos
 - 4.1. Derechos individuales
 - 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente
5. Código de conducta de los funcionarios públicos
6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario

			<ul style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario 7. Ordenación de la actividad profesional <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados públicos 8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera <ul style="list-style-type: none"> 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas 8.2. Excedencia y suspensión de funciones 9. Régimen disciplinario <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria 9.2. Procedimiento disciplinario 9.3. Faltas disciplinarias y sanciones 10. Especial referencia a las personas con discapacidad
--	--	--	---

		<p>GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN SOCIAL (SIGP) → 10 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 12/05/2015 al 13/05/2015</p> <p>Ref.: FGH15129700001.</p>	
	<p>Formación y Promoción profesional.</p>	<p>GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAL (SIGP) → 15 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 21/10/2015 al 23/10/2015</p> <p>Ref.: FGH15130100001.</p> <hr/> <p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>*Cuenta con contenidos como: <i>“Introducción a la Gestión del Plan Anual de Formación. Estudio de necesidades - Catálogo de formación”.</i></p> <p>PROGRAMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos

			<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente 5. Código de conducta de los funcionarios públicos 6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario <ul style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario 7. Ordenación de la actividad profesional <ul style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados públicos 8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera <ul style="list-style-type: none"> 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas 8.2. Excedencia y suspensión de funciones 9. Régimen disciplinario <ul style="list-style-type: none"> 9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria 9.2. Procedimiento disciplinario 9.3. Faltas disciplinarias y sanciones 10. Especial referencia a las
--	--	--	---

	<p>Incompatibilidades.</p>	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	<p>personas con discapacidad</p> <p>PROGRAMA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevo marco normativo en materia de función pública <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Marco normativo 1.2. Objetivos primordiales del EBEP 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007 2. Ámbito de aplicación de la ley 3. Clases de empleados públicos 4. Derechos de los empleados públicos <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Derechos individuales 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente 5. Código de conducta de los funcionarios públicos 6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Adquisición de la condición de funcionario 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario 7. Ordenación de la actividad profesional <ol style="list-style-type: none"> 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos 7.2. Estructuración del empleo público 7.3. Provisión de puestos de trabajo 7.4. Movilidad de los empleados
--	----------------------------	---	--

			<p>públicos</p> <p>8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera</p> <p>8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras Administraciones Públicas</p> <p>8.2. Excedencia y suspensión de funciones</p> <p>9. Régimen disciplinario</p> <p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
	<p>Régimen disciplinario.</p>	<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos.
		<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p>	<p>PROGRAMA:</p>

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 06/04/2015 al 08/05/2015.

Ref.: FGO15005600001.

1. Nuevo marco normativo en materia de función pública
 - 1.1. Marco normativo
 - 1.2. Objetivos primordiales del EBEP
 - 1.3. Novedades introducidas por la nueva Ley 7/2007
2. Ámbito de aplicación de la ley
3. Clases de empleados públicos
4. Derechos de los empleados públicos
 - 4.1. Derechos individuales
 - 4.2. Derechos individuales ejercidos colectivamente
5. Código de conducta de los funcionarios públicos
6. Adquisición y pérdida de la condición de funcionario
 - 6.1. Adquisición de la condición de funcionario
 - 6.2. Causas de pérdida de la condición de funcionario
 - 6.3. Rehabilitación de la condición de funcionario
7. Ordenación de la actividad profesional
 - 7.1. Instrumentos de la planificación de recursos humanos
 - 7.2. Estructuración del empleo público
 - 7.3. Provisión de puestos de trabajo
 - 7.4. Movilidad de los empleados públicos
8. Situaciones administrativas de los funcionarios de carrera
 - 8.1. Servicio activo, servicios especiales y servicios en otras

			<p>Administraciones Públicas</p> <p>8.2. Excedencia y suspensión de funciones</p> <p>9. Régimen disciplinario</p> <p>9.1. Ejercicio de la potestad disciplinaria</p> <p>9.2. Procedimiento disciplinario</p> <p>9.3. Faltas disciplinarias y sanciones</p> <p>10. Especial referencia a las personas con discapacidad</p>
	<p>La Seguridad Social de los funcionarios civiles. (MUFACE).</p>	<p>GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.</p> <hr/> <p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>*En el programa formativo se encuentra un bloque de contenidos denominado “Seguridad Social. Definición y tratamiento de deducciones de DERECHOS PASIVOS, MUFACE, ISFAS, MUGEJU y Régimen General de la Seguridad Social”.</p> <hr/> <p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos

		<p>MUFACE, CLASES PASIVAS Y SEGURIDAD SOCIAL → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15130600001.</p>	
	<p>Prestaciones de MUFACE.</p>	<p>GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.</p>	<p>*En el programa formativo se encuentra un bloque de contenidos denominado “Seguridad Social. Definición y tratamiento de deducciones de DERECHOS PASIVOS, MUFACE, ISFAS, MUGEJU y Régimen General de la Seguridad Social”.</p>
		<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos.

	<p>MUFACE, CLASES PASIVAS Y SEGURIDAD SOCIAL → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15130600001.</p>	<p>*Se incluyen contenidos vinculados: “MUFACE: mecanismos de cobertura, afiliación, cotización y prestaciones”.</p>
<p>3. Gestión de los Recursos Humanos. Personal Laboral.</p> <p>Duración aprox. = 20-25 horas</p>	<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos.
<p>Procedimiento de selección y contratación de personal.</p>		
<p>Retribución del personal.</p>	<p>GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.</p>	

Refs.: FGH15001600001, FGH15001600002 y FGH15001600003.

[EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO \(ON LINE\)](#) → 25 horas **on-line**.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 06/04/2015 al 08/05/2015.

Ref.: FGO15005600001.

[GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN SOCIAL \(SIGP\)](#) → 10 horas.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 12/05/2015 al 13/05/2015

Ref.: FGH15129700001.

[GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAL \(SIGP\)](#) → 15 horas.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 21/10/2015 al 23/10/2015

Ref.: FGH15130100001.

Formación y sistema de promoción.

COMISIONES DE SERVICIO INTERDEPARTAMENTALES Y DEPARTAMENTALES (SIGP) → 10 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 28/05/2015 al 29/05/2015.

Ref.: FGH15129900001.

CONCURSOS DE MÉRITOS (SIGP) → 10 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 25/05/2015 al 27/05/2015.

Ref.: FGH15129900001.

RECONOCIMIENTO DE TRIENIOS, RECONOCIMIENTO DE GRADO, RECONOCIMIENTO DE SERVICIOS PREVIOS (SIGP) → 5 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Fecha: 18/05/2015.

Ref.: FG15130500001.

Modificación y suspensión del contrato laboral.

EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas *on-line*.

	<p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	
<p>Extinción del contrato laboral.</p>	<p>EL ESTATUTO BÁSICO DEL EMPLEADO PÚBLICO (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 08/05/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005600001.</p>	
<p>La Seguridad Social. Prestaciones en la Seguridad Social.</p>	<p>GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.</p> <hr/> <p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p>	<p>*En el programa formativo se encuentra un bloque de contenidos denominado <i>“Seguridad Social. Definición y tratamiento de deducciones de DERECHOS PASIVOS, MUFACE, ISFAS, MUGEJU y Régimen General de la Seguridad Social”</i>.</p> <hr/> <p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas. • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes.

	<p>Ref.: FGO15007600001.</p> <hr/> <p>MUFACE, CLASES PASIVAS Y SEGURIDAD SOCIAL → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGOH15130600001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos.
<p>4. Órganos de representación del personal funcionario y negociación colectiva.</p> <p>Duración aprox. = 20-25 horas</p>		
<p>Órganos de representación.</p>	<p>REGISTRO DE ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN DEL PERSONAL EN LA AGE (SIGP) → 5 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Fecha: 11/05/2015.</p> <p>Ref.: FGH15130200001.</p>	
<p>Negociación colectiva.</p>		
<p>5. Aplicación de la normativa básica y complementaria de gestión de personal en la Administración Pública.</p> <p>Duración aprox. = 20-25 horas</p>	<p>GESTIÓN BÁSICA DE LOS RECURSOS HUMANOS (ON LINE) → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p>	<p>*PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos humanos de las Administraciones Públicas.

		<p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015.</p> <p>Ref.: FGO15007600001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen jurídico. • La ordenación de la función pública. • Derechos y deberes. • El personal laboral en la AGE. • Seguridad Social y MUFACE. • Régimen disciplinario. • Principales documentos en la gestión de los recursos humanos. <p><i>*Faltarían más horas para completar este bloque de contenidos.</i></p>
	<p>6. Aplicaciones informáticas en la gestión de nóminas y Seguros Sociales.</p> <p>Duración aprox. = 20-25 horas</p>	<p><u>GESTIÓN DE NÓMINA ESTÁNDAR DESCENTRALIZADA (NEDAES) - CURSO BÁSICO</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 06/04/2015 al 10/04/2015, del 15/06/2015 al 19/06/2015 y del 05/10/2015 al 09/10/2015.</p> <p>Ref.: FGH15001600003.</p>	<p>*En el programa formativo se encuentran contenidos denominados: “- Navegación de pantallas y ayuda on-line. - Fichero CRA y fichero CANOA”</p>
		<p><u>PROPUESTAS DE MODIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO Y PORTAL CECIR</u> → 20 horas.</p> <p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Del 29/09/2015 al 02/10/2015.</p> <p>Ref.: FGH15096800001.</p>	

[ALTAS, BAJAS, CESES, TOMAS DE POSESIÓN, CERTIFICADO DE MÉRITOS, CAMBIO DE SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAL \(SIGP\)](#) → 10 horas.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 04/11/2015 al 05/11/2015.

Ref.: FGH15129800001.

[GESTIÓN DEL PLAN ANUAL DE FORMACIÓN A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAL \(SIGP\)](#) → 15 horas.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 21/10/2015 al 23/10/2015

Ref.: FGH15130100001.

[GESTIÓN DE RPT A TRAVÉS DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAL \(SIGP\)](#) → 5 horas.

ÁREA: **Recursos humanos.**

Del 20/10/2015 al 20/10/2015

Ref.: FGH15132500001.

RCP Y BADARAL: UTILIZACIÓN CONJUNTA (ON LINE)

→ 30 horas on-line.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 13/10/2015 al 13/11/2015

Ref.: FGOH15130300002.

REGISTRO DE ÓRGANOS DE REPRESENTACIÓN DEL PERSONAL EN LA AGE (SIGP) → 5 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Fecha: 11/05/2015.

Ref.: FGH15130200001.

GESTIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN SOCIAL (SIGP) → 10 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 12/05/2015 al 13/05/2015.

Ref.: FGH15129700001.

COMISIONES DE SERVICIO INTERDEPARTAMENTALES Y DEPARTAMENTALES (SIGP) → 10 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 28/05/2015 al 29/05/2015.

Ref.: FGH15129900001.

[CONCURSOS DE MÉRITOS \(SIGP\)](#) → 10 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Del 25/05/2015 al 27/05/2015.

Ref.: FGH15129900001.

[RECONOCIMIENTO DE TRIENIOS, RECONOCIMIENTO DE GRADO, RECONOCIMIENTO DE SERVICIOS PREVIOS \(SIGP\)](#) → 5 horas.

ÁREA: Recursos humanos.

Fecha: 18/05/2015.

Ref.: FG15130500001.

***CAPACIDADES CUYA ADQUISICIÓN DEBE SER COMPLETADA EN UN ENTORNO REAL DE TRABAJO:**

- Elaboración de los documentos relacionados con el

[TRASLADOS POR MOTIVOS DE SALUD \(SIGP\)](#) → 5 horas.

<p>proceso de retribución de recursos humanos, incluyendo las obligaciones de pago y utilizando las aplicaciones informáticas disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realización de gestiones administrativas vinculadas a la prevención de riesgos laborales. 	<p>ÁREA: Recursos humanos.</p> <p>Fecha: 01/06/2015.</p> <p>Ref.: FG15132900001.</p>	
<p>MF0234_3: Gestión económica y presupuestaria en las Administraciones Públicas (150 h)</p> <p>→ Asociado a la UC0234_3: Realizar la gestión administrativa de las operaciones económicas y presupuestarias en las Administraciones Públicas.</p>		
<p>1. Fuentes del Derecho Administrativo.</p> <p>Duración aprox. = 15 horas</p>		
<p>2. Organización del Estado y de la Unión Europea.</p> <p>Duración aprox. = 15 horas</p>		
<p>Principios constitucionales de la Organización Administrativa.</p>		
<p>La organización de la Administración Estatal Autónoma y Local.</p>	<p><u>LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO: ORGANIZACIÓN CENTRAL Y PERIFÉRICA</u> → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 23/02/2015 al 24/03/2015.</p> <p>Ref.: FGO15005100001.</p>	
<p>La Unión Europea.</p>	<p><u>UNIÓN EUROPEA (BÁSICO)</u> → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Unión Europea y relaciones internacionales.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> La Unión Europea: desde su origen

		Del 28/09/2015 al 30/10/2015. Ref.: FGO15005400001.	hasta el Tratado de Lisboa • Naturaleza y competencias de la Unión Europea • El sistema institucional de la Unión Europea • El Consejo • El Consejo Europeo • La Comisión Europea • El Parlamento Europeo • El Tribunal de Justicia de la Unión Europea • El Banco Central Europeo • Tribunal de Cuentas.
3. Tratamiento documental.			
Duración aprox. = 15 horas			
Información y documentación en las Administraciones Públicas.		PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas. ÁREA: Organización y funcionamiento. Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.	
El proceso documental: cuidado, tratamiento y difusión del documento.		PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas. ÁREA: Organización y funcionamiento. Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.	CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS: • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación:

			<p>entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda. • EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y
--	--	--	--

			<p>objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.</p>
	<p>Técnicas de archivo.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación. • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de

			<p>oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.
	Sistemas de archivo en la Administración Pública.	PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25	CONTENIDOS DEL PROGRAMA

horas.

ÁREA: **Organización y funcionamiento.**

Del 28/09/2015 al 02/10/2015.

Ref.: FG15000800001.

RELACIONADOS:

- LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.
- LA IMPLANTACIÓN DE UN **SISTEMA DE ARCHIVOS**. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.
- EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema

			<p>Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.
	<p>Aplicaciones de la informática en los archivos.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos

			<p>administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina. Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda. • <u>EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA.</u> Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de
--	--	--	--

			<p>acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.</p>
	<p>El acceso a los registros y archivos públicos.</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LA FORMACIÓN DEL EXPEDIENTE: SU INCIDENCIA EN EL ARCHIVO DE GESTIÓN. Documentación generada en cada fase del procedimiento administrativo. La función de registro de los órganos administrativos. La simplificación administrativa. Los catálogos de procedimientos. La descripción de procesos administrativos. La codificación: entidades y procedimientos. La clasificación de documentos. Las series documentales: identificación. • LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ARCHIVOS. La entrada de documentos en el sistema. Clasificación y ordenación de documentos. La descripción documental. El archivo de los documentos: el archivo de oficina.

			<p>Funciones y actividades del archivo de oficina. Normas básicas de organización de la documentación administrativa. La valoración y selección documental. Las transferencias de documentos administrativos. La recuperación de la información: estrategias de búsqueda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL ARCHIVO EN EL ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA. Desarrollo normativo: Esquema Nacional de Interoperabilidad (ENI). El documento electrónico. El expediente electrónico. La digitalización de documentos. El archivo electrónico de documentos. • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de Transparencia.
--	--	--	---

4. El Ciclo Presupuestario. Duración aprox. = 15 horas		
Elaboración, aprobación, ejecución y control.		
5. Los Presupuestos Generales del Estado. Duración aprox. = 15 horas		
Concepto.		
Estructura y clasificación.		
6. Procedimiento de Ordenación del Gasto y Pago. Duración aprox. = 15 horas		
Concepto del Gasto y pago .	GESTIÓN PRESUPUESTARIA. BÁSICO (ON LINE) → 25 horas <i>on-line</i> . ÁREA: Gestión económica . Del 13/04/2015 al 14/05/2015. Ref.: FGO15006000001.	<p>*Contenidos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La programación presupuestaria. • La gestión presupuestaria. • Los principios contables públicos. • El procedimiento de gasto. • Gestión de los gastos de personal. • Los contratos administrativos. • Transferencias y subvenciones.
Fases del procedimiento del gasto y pago.		
Peculiaridades de la Contabilidad Pública.		
7. Los Contratos de las Administraciones Públicas. Duración aprox. = 15 horas		<p><i>*Esta sección específica de contenidos, ampliando algunos detalles relativos a cuestiones como "clases de contratos", "actuaciones preparatorias", "clases de</i></p>

		<i>expedientes” o “publicidad de los licitadores” podría cubrirse (tras adaptaciones) con la formación impartida en el INAP.</i>
Clases de contratos.		
Actuaciones preparatorias de los contratos.		
Clases de expedientes de contratación.		
Procedimientos y formas de adjudicación.	<p><u>ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA</u> → 30 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 25/05/2015 al 28/05/2015. Ref.: FL15301400001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbito subjetivo de la ley. - El objeto de los contratos. - Capacidad, solvencia y régimen de clasificación para contratar. - El expediente de contratación (análisis práctico). - Régimen de garantías. - Procedimientos de adjudicación, análisis de los criterios de adjudicación. - Actuaciones de las mesas de contratación. - Ejecución del contrato, especial referencia al régimen de certificación y pago. - Modificación de los contratos. - Extinción de los contratos. - Cesión de contratos y subcontratación. - Acuerdos Marco. - Encomiendas de Gestión.
Publicidad de los licitadores.	<u>LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN DEL ESTADO (ON LINE)</u> → 30 horas <i>on-line</i> .	*Contenidos relacionados: “Convocatoria de licitaciones”

		<p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015. Ref.: FGOH15127100001.</p> <hr/> <p><u>CONTRATACIÓN Y LICITACIÓN ELECTRÓNICA DE BIENES Y SERVICIOS CENTRALIZADOS (ON LINE)</u> → 30 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015. Ref.: FGOH15127300001.</p>	
	Garantías.	<p><u>ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA</u> → 30 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 25/05/2015 al 28/05/2015. Ref.: FL15301400001.</p>	<p>PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbito subjetivo de la ley. - El objeto de los contratos. - Capacidad, solvencia y régimen de clasificación para contratar. - El expediente de contratación (análisis práctico). - Régimen de garantías. - Procedimientos de adjudicación, análisis de los criterios de adjudicación. - Actuaciones de las mesas de contratación. - Ejecución del contrato, especial referencia al régimen de certificación y pago. - Modificación de los contratos.

			<ul style="list-style-type: none"> - Extinción de los contratos. - Cesión de contratos y subcontratación. - Acuerdos Marco. - Encomiendas de Gestión.
	<p>Formalización de los contratos.</p>	<p><u>ASPECTOS PRÁCTICOS DE LA CONTRATACIÓN ADMINISTRATIVA</u> → 30 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 25/05/2015 al 28/05/2015. Ref.: FL15301400001.</p>	<p style="text-align: center;">PROGRAMA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ámbito subjetivo de la ley. - El objeto de los contratos. - Capacidad, solvencia y régimen de clasificación para contratar. - El expediente de contratación (análisis práctico). - Régimen de garantías. - Procedimientos de adjudicación, análisis de los criterios de adjudicación. - Actuaciones de las mesas de contratación. - Ejecución del contrato, especial referencia al régimen de certificación y pago. - Modificación de los contratos. - Extinción de los contratos. - Cesión de contratos y subcontratación. - Acuerdos Marco. - Encomiendas de Gestión. <hr/> <p>Nuevos contenidos: Innovaciones en el Procedimiento Administrativo y Contratación Pública en los Nuevos</p>

		<p><u>ACTUALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE MATERIAS JURÍDICO-ADMINISTRATIVAS Y ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Actividad y procedimiento administrativo.</p> <p>Del 19/10/2015 al 23/10/2015. Ref.: FL15303600001.</p> <hr/> <p><u>LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN DEL ESTADO (ON LINE)</u> → 30 horas.</p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015. Ref.: FGOH15127100001.</p> <hr/> <p><u>CONTRATACIÓN Y LICITACIÓN ELECTRÓNICA DE BIENES Y SERVICIOS CENTRALIZADOS (ON LINE)</u> → 30 horas <i>on-line</i>.</p>	<p>Proyectos Normativos.</p>
--	--	---	------------------------------

		<p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015. Ref.: FGOH15127300001.</p> <hr/> <p>GESTIÓN PRESUPUESTARIA. BÁSICO (ON LINE) → 25 horas <i>on-line</i>.</p> <p>ÁREA: Gestión económica.</p> <p>Del 13/04/2015 al 14/05/2015. Ref.: FGO15006000001.</p>	<p>*Contenidos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La programación presupuestaria. • La gestión presupuestaria. • Los principios contables públicos. • El procedimiento de gasto. • Gestión de los gastos de personal. • Los contratos administrativos. • Transferencias y subvenciones.
	<p>8. Legislación sobre protección de datos de carácter personal.</p> <p>Duración aprox. = 15 horas</p>	<p>PROCESO DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Organización y funcionamiento.</p> <p>Del 28/09/2015 al 02/10/2015. Ref.: FG15000800001.</p>	<p>CONTENIDOS DEL PROGRAMA RELACIONADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL ACCESO A ARCHIVOS Y REGISTROS ADMINISTRATIVOS. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. Legislación estatal en materia de acceso a los documentos. Sujeto y objeto del derecho de acceso a la documentación administrativa. Límites al derecho de acceso a los archivos y registros: Límites técnicos y Límites jurídicos. La protección de datos de carácter personal. El acceso a la información en el entorno de la Ley de

			<p>Transparencia.</p> <p><i>*Se necesitarían más horas de formación específica en esta materia para que la formación del INAP se asemeje a la de la cualificación.</i></p>
	<p>9. Plan General de Contabilidad Pública.</p> <p>Duración aprox. = 15 horas</p>		
	<p>10. Aplicación de la normativa básica y complementaria sobre la gestión económica y presupuestaria en la Administración Pública.</p> <p>Duración aprox. = 15 horas</p>	<p><u>MANEJO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOROLLA 2. GESTIÓN PRESUPUESTARIA</u> → 25 horas.</p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 19/10/2015 al 23/10/2015. Ref.: FGH15078500001.</p> <hr/> <p><u>LA FACTURA ELECTRÓNICA EN LA AGE: NORMATIVA, ARQUITECTURA, OBLIGATORIEDAD, FORMATO FACTURA-E (CURSO BASICO) (ON LINE)</u> → 15 horas <i>on-line.</i></p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 28/09/2015 al 23/10/2015. Ref.: FGOH15125400002.</p> <hr/> <p><u>GESTIÓN PRESUPUESTARIA. BÁSICO (ON LINE)</u> → 25 horas <i>on-line.</i></p>	<p>*Contenidos relacionados:</p>

		<p>ÁREA: Gestión económica.</p> <p>Del 13/04/2015 al 14/05/2015. Ref.: FGO15006000001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La programación presupuestaria. • La gestión presupuestaria. • Los principios contables públicos. • El procedimiento de gasto. • Gestión de los gastos de personal. • Los contratos administrativos. • Transferencias y subvenciones.
	<p>*CAPACIDADES CUYA ADQUISICIÓN DEBE SER COMPLETADA EN UN ENTORNO REAL DE TRABAJO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de expedientes de contratación y ejecución presupuestaria. • Gestión contable en el marco de una administración pública. • Integración en las actividades de trabajo de una unidad de gestión económica y presupuestaria en una Administración u Organismo Público 	<p><u>LA PLATAFORMA DE CONTRATACIÓN DEL ESTADO (ON LINE)</u> → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 05/10/2015 al 06/11/2015. Ref.: FGOH15127100001.</p> <hr/> <p><u>CONTRATACIÓN Y LICITACIÓN ELECTRÓNICA DE BIENES Y SERVICIOS CENTRALIZADOS (ON LINE)</u> → 30 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Gestión económica y contratación.</p> <p>Del 13/10/2015 al 13/11/2015. Ref.: FGOH15127300001.</p> <hr/> <p><u>GESTIÓN PRESUPUESTARIA. BÁSICO (ON LINE)</u> → 25 horas on-line.</p> <p>ÁREA: Gestión económica.</p>	

		Del 13/04/2015 al 14/05/2015. Ref.: FGO15006000001.	
--	--	--	--

14. Anexo II. PROPUESTA DE UN PROYECTO PILOTO DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS EN EL INAP

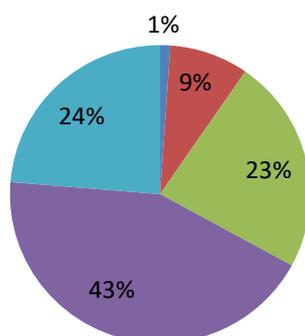
14.1. Justificación de la propuesta y metodología empleada

Algunas organizaciones, como el *Institute of Public Administration Australia*, han colaborado con diferentes entidades del sector para desarrollar estándares de capacidad (*“Professional Capability Standards”*) que fomenten la calidad, las competencias, el desempeño y el desarrollo profesional de los servidores públicos (IPAA, 2012). Es decir, el “IPAA” ha conseguido articular un marco común de capacidades profesionales aplicables a varias Administraciones estatales, autonómicas y locales. La práctica promovida por el “IPAA” muestra el ejemplo de que aunando esfuerzos se pueden llegar a crear estándares de calidad homogéneos, coherentes, eficientes y exitosos que den respuesta a las demandas de un entorno complejo y dinámico.

En estudios previos llevados a cabo por este grupo de trabajo (VER ANEXO I), se ha observado, tras analizar las acciones de formación general ofertadas por el INAP, la presencia de un amplio y variado catálogo de cursos cuyos contenidos no muestran una vinculación explícita con las necesidades detectadas en el sector productivo, es decir, dichas acciones formativas siguen apostando por el modelo de formación tradicional basado en la transmisión de saberes declarativos o conocimientos teóricos. Tal y como se muestra en la justificación anterior, la Formación Basada en Competencias ha de partir de las demandas del mercado laboral, por lo que, con vistas a dar los primeros pasos para articular un marco común que permita rentabilizar esfuerzos y maximizar el desarrollo profesional de los empleados públicos, se ha elaborado un proyecto piloto con el que proponer un borrador de plan formativo basado en competencias.

Gracias a las conclusiones obtenidas en trabajos anteriores donde se analizaban las similitudes entre los contenidos de los módulos formativos asociados a la cualificación profesional “ADG083_3 – Gestión Administrativa Pública” (que parte del modelo de Formación Basado en Competencias) y las actividades de “Formación General” publicadas en la web del “INAP”, se observó el alto porcentaje de correspondencias encontradas entre los contenidos asociados al “MF0235_3 – Gestión administrativa de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas” y el programa de algunos cursos del “INAP” pertenecientes al área “Recursos Humanos” (VER

- MF0233_3 - Ofimática.
- MF0987_3 - Gestión de sistemas de formación y archivo.
- MF0236_3 - Relaciones con las Adm. públicas.
- MF0235_3 - Gestión administrativa de RR.HH.
- MF0234_3 - Gestión económica y presupuestaria.



Por ello, y como primer paso para la realización de este tipo de propuestas, se ha escogido comenzar trabajando con el área de Recursos Humanos y sus perfiles vinculados, al considerar que el alto número de acciones formativas relacionadas con dicha área facilitaría la labor de apostar por cambios estructurales en el diseño de nuevas acciones formativas (VER ANEXO I). Del mismo modo, entre los perfiles más consolidados, el ámbito de los Recursos Humanos cuenta con contenidos bastante identificables dentro de la Administración.

Dado que toda Formación Basada en Competencias ha de partir de las necesidades detectadas en el puesto de trabajo, el equipo ha revisado documentalmente las tareas que desempeñan los perfiles de niveles 26 y 28 en materia de Recursos Humanos, tomando como referencia la información publicada en convocatorias de concursos de méritos celebrados en varios organismos públicos de la Administración General del Estado para detectar, a partir de la observación de competencias y funciones, sus necesidades de formación. Por otra parte, dicho análisis también ha tenido en cuenta las referencias recogidas en otros documentos como el de "Diseño de una metodología para caracterizar las funciones desarrolladas por los servicios centrales de la Administración General del Estado" (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2014), los "Catálogos de Competencias Genéricas de la Administración General del Estado" elaborados por el INAP (diciembre de 2013 y junio de 2014), el "Modelo de referencia para la identificación y definición de competencias técnicas" elaborado por el grupo operativo del proyecto COMPETEC (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2013) y otros documentos internos propios del INAP.

Cabe señalar que, tras todo el proceso de revisión documental, se han seleccionado aquellas funciones genéricas más representativas y comunes a todas las instituciones y documentación estudiadas, obviando la idiosincrasia de aquellas tareas que son específicas al personal de cada organismo. A partir de estas funciones publicadas en diferentes Boletines Oficiales del Estado, se han extraído las competencias (conocimientos, habilidades prácticas y actitudes) necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo, tomando como inspiración la definición de cada

puesto de trabajo, los cursos de formación vinculados y los méritos específicos requeridos en cada convocatoria.

Por último, se precisa alertar sobre la prudencia necesaria a la hora de interpretar la información mostrada a continuación, ya que para tener claro qué competencias se asocian a cada puesto de trabajo, se deberían monitorizar las funciones de cada perfil, explicitando cuáles son las tareas específicas de cada puesto de trabajo y comunes a los perfiles de Recursos Humanos (niveles 26 y 28) de toda la Administración General del Estado. En este mismo sentido, dicho requisito también es extrapolable a la hora de seleccionar los cursos de formación del INAP, ya que, más allá de su denominación general, pueden existir contenidos que formen parte de otros más amplios bajo otro rótulo sin que este hecho quede reflejado en los planes formativos. Por tanto, este documento es una propuesta que sirve como primer paso para la realización de futuros estudios más exhaustivos, posibilitando el desarrollo de itinerarios formativos.

14.2. Propuestas de Formación Basada en Competencias para los perfiles de “Jefe de Servicio” (nivel 26) y “Jefe de Área” de Recursos Humanos (nivel 28).

De acuerdo con lo explicado en el epígrafe anterior, la Formación Basada en Competencias ha de partir de las necesidades detectadas en el puesto de trabajo. Por ello, el equipo ha revisado documentalmente las tareas que desempeñan los perfiles de niveles 26 y 28 en materia de Recursos Humanos, tomando como referencia la información publicada en convocatorias de concursos de méritos celebrados en varios organismos públicos de la Administración General del Estado para detectar, a partir de la observación de competencias y funciones, sus necesidades de formación. Por otra parte, dicho análisis también ha tenido en cuenta las referencias recogidas en otros documentos como el de “Diseño de una metodología para caracterizar las funciones desarrolladas por los servicios centrales de la Administración General del Estado” (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2014), los “Catálogos de Competencias Genéricas de la Administración General del Estado” elaborados por el INAP (diciembre de 2013 y junio de 2014), el “Modelo de referencia para la identificación y definición de competencias técnicas” elaborado por el grupo operativo del proyecto COMPETEC (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2013) y otros documentos internos propios del INAP.

Cabe señalar que, tras todo el proceso de revisión documental, se han seleccionado aquellas funciones genéricas más representativas y comunes a todas las instituciones y documentación estudiadas, obviando la idiosincrasia de aquellas tareas que son específicas al personal de cada organismo. A partir de estas funciones publicadas en diferentes Boletines Oficiales del Estado, se han extraído las competencias (conocimientos, habilidades prácticas y actitudes) necesarias para el desempeño de cada puesto de trabajo, tomando como inspiración la definición de cada puesto de trabajo, los cursos de formación vinculados y los méritos específicos requeridos en cada convocatoria.

Por último, se precisa alertar sobre la prudencia necesaria a la hora de interpretar la información mostrada a continuación, ya que para tener claro qué competencias se asocian

a cada puesto de trabajo, se deberían monitorizar las funciones de cada perfil, explicitando cuáles son las tareas específicas de cada puesto de trabajo y comunes a los perfiles de Recursos Humanos (niveles 26 y 28) de toda la Administración General del Estado.

En este mismo sentido, dicho requisito también es extrapolable a la hora de seleccionar los cursos de formación del INAP, ya que, más allá de su denominación general, pueden existir contenidos que formen parte de otros más amplios bajo otro rótulo sin que este hecho quede reflejado en los planes formativos. Por tanto, este documento es una propuesta que sirve como primer paso para la realización de futuros estudios más exhaustivos, posibilitando el desarrollo de itinerarios formativos.

Una vez seleccionadas aquellas funciones más representativas y comunes a todas las instituciones y documentación estudiadas, se adjuntan, en este apartado, dos propuestas de formación asociada a competencias laborales.

a) Propuesta de Formación Basada en Competencias para el perfil de “Jefe de Servicio” de Recursos Humanos (nivel 26)

TÍTULO	Borrador – propuesta de “Formación Basada en Competencias” para el perfil “Jefe de Servicio de Recursos Humanos”.	
COMPETENCIA GENERAL	<p>Controlar el área de Recursos Humanos, llevando a cabo procedimientos de gestión del personal funcionario de la organización. Aprobar las relaciones de puestos de trabajo y sus modificaciones. Gestionar el desarrollo de planes formativos. Prestar asesoramiento técnico, jurídico y presupuestario. Llevar a cabo los procedimientos de gestión y manejo de diferentes aplicaciones informáticas y bases de datos. Realizar propuestas para la protección y prevención de riesgos laborales. Implementar acciones para la mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia de la organización.</p> <p>Demostrar interés por el aprendizaje continuo, el compromiso con la Administración, el desarrollo de las personas y el trabajo en equipo, la flexibilidad, la orientación estratégica y a la calidad, la proactividad y la innovación, así como manejar diferentes habilidades de comunicación, planificación y organización, gestión del cambio, resistencia a la tensión, solución de problemas y toma de decisiones (entre otras).</p>	
ÁMBITO PROFESIONAL Y SECTOR	Administración General del Estado.	
OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO VINCULADOS	<p>Nivel 26 (A1 / A2)</p> <p>Jefe de Servicio de Recursos Humanos.</p>	
FUNCIONES	FORMACIÓN ASOCIADA	POSIBLES CORRESPONDENCIAS ENTRE LA FORMACIÓN ASOCIADA Y LA <u>FORMACIÓN OFERTADA EN EL INAP</u>
Específicas / Técnicas		
Controlar el área de Recursos Humanos, llevando a cabo procedimientos de gestión del personal funcionario de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la normativa básica y complementaria de gestión de personal en la Administración Pública. Legislación laboral. Normativa sobre organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, régimen Jurídico de Personal funcionario y laboral, Estatuto de los Trabajadores, Estatuto Básico del Empleado Público, aplicación de convenios colectivos y legislación sobre Función Pública. • Clases de personal al servicio de la Administración. Selección, nombramiento y contratación de personal (funcionario o laboral). Adquisición y pérdida de la condición de funcionaria/o. Modificación, suspensión y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Estatuto Básico del Empleado Público [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 25 horas on-line]. ✓ Gestión básica de recursos humanos [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 25 horas on-line]. ✓ Gestión de nómina estándar descentralizada (NEDAES) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 25 horas].

	<p>extinción del contrato laboral. Derechos y deberes. Situaciones administrativas del personal. Retribuciones. Régimen disciplinario. Incompatibilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tramitación de procedimientos de provisión de puestos de trabajo de personal funcionario. Utilización de aplicaciones SIGP, RCP y Badaral. • Estudio y planificación de tareas. Procedimientos de control horario, horas extras, vacaciones, dietas, etc. Aplicaciones Evalos y Gesval (entre otras). • Organización y gestión del trabajo y de servicios (atención a la ciudadanía, etc.). Diseño e implementación de modelos organizativos (análisis de necesidades, gestión por procesos, etc.). • Organización y gestión del personal funcionario. Nociones de recursos humanos. Modelos de retribución. Nóminas. Absentismos. Incidencias. Seguridad Social y MUFACE. Prestaciones. • Buenas prácticas en gestión de puestos de trabajo y recursos humanos. • Los Planes de Acción Social: control y seguimiento. Políticas de inclusión e igualdad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del Plan de Acción Social (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ MUFACE, clases pasivas y Seguridad Social [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 30 horas].
<p>Aprobar las relaciones de puestos de trabajo y sus modificaciones, prestando especial atención en los requisitos de desempeño y en las modificaciones producidas por variación en el número, denominación y características esenciales de los puestos de trabajo, así como complementos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (CECIR). Concepto y funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuestas de modificación de puestos de trabajo y portal CECIR [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 20 horas].

<p>de destino y específicos para generar propuestas de adaptadas cada puesto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de competencias. Supervisión de tareas y funciones. Modelos y experiencias de evaluación del desempeño en el sector público. • Puestos de trabajo. Relación de puestos. Requisitos de desempeño. Modificaciones. Variación en el número, denominación y características esenciales de los puestos. • Complementos de trabajo. Complementos de destino. Complementos específicos. Modificaciones. Asignación de complementos a cada puesto. • Generación de propuestas adaptadas a cada puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación del modelo de evaluación del desempeño en el marco de la planificación de objetivos en las administraciones públicas [Área: DIRECCIÓN PÚBLICA – Recursos Humanos, 12 horas]. ✓ Evaluación del desempeño [Área: DIRECCIÓN PÚBLICA – Recursos Humanos, 50 horas].
<p>Gestionar el desarrollo de planes formativos, colaborando en su organización, ejecución, seguimiento y evaluación para implementar acciones formativas de calidad que fomenten el crecimiento personal y profesional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la formación en la Administración pública (análisis de necesidades, diseño, planificación, gestión, implementación y evaluación de acciones formativas). Fomento del aprendizaje y transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes. • El desarrollo de la carrera. Sistemas de formación y promoción profesional. Puesta en práctica de programas de evaluación, orientación y desarrollo profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Estatuto Básico del Empleado Público [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 25 horas on-line]. ✓ Gestión del Plan Anual de Formación a través del Sistema Integral de Gestión de Personal (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ Comisiones de servicio interdepartamentales y departamentales (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ Concursos de méritos (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos

		<p>Humanos, 10 horas].</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconocimiento de trienios, reconocimiento de grado, reconocimiento de servicios previos (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas].
<p>Colaborar en tareas de naturaleza técnica, jurídica y presupuestaria, brindando propuestas y recomendaciones para prestar asesoramiento especializado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El asesoramiento colaborativo. • Normativa presupuestaria. Valoración de costes de personal. Ley de Contratos del Sector Público. Los contratos de gestión. Normativa sobre contratación y gestión del patrimonio. • Gestión económica y presupuestaria. Control presupuestario-financiero. Contabilidad. Liquidación de la productividad: control y gestión. Presupuestos. Gastos de personal. Nóminas. • Relaciones con otras instituciones: Agencia Tributaria, Seguridad Social, Servicios de Empleo, Universidades (entre otras). • Órganos de representación del personal funcionario y negociación colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro de órganos de representación del personal en la AGE (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas on-line]. ✓ Gestión presupuestaria [Área: GESTIÓN ECONÓMICA, 25 horas on-line]. ✓ Manejo del sistema de información Sorolla 3. Gestión presupuestaria [Área: FORMACIÓN GENERAL – Gestión económica y contratación, 25 horas]
<p>Llevar a cabo los procedimientos de gestión para el desempeño del puesto, demostrando el manejo de diferentes aplicaciones informáticas y bases de datos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa y procedimientos de gestión jurídico-administrativa. Tramitación administrativa de expedientes de gestión de Recursos Humanos. Gestión documental. • Cumplimiento de la normativa aplicable en materia de protección de datos y acceso electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de nómina estándar descentralizada (NEDAES) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 25 horas on-line]. ✓ Gestión del Plan Anual de Formación a través del Sistema

	<ul style="list-style-type: none"> • Ofimática. Gestión y manejo de aplicaciones informáticas. Gestión y manejo de hojas de cálculo y bases de datos. Dominio de herramientas informáticas específicas (Portal CECIR; aplicaciones para la provisión de puestos de trabajo como SIGP, RCP y Badaral, así como herramientas complementarias -Registro Central de Personal...-; aplicaciones para facilitar la planificación y control de los horarios -Evalos, Gesval, etc.-, aplicaciones informáticas para la gestión de nóminas y seguros sociales...). • Técnicas de redacción escrita. 	<p>Integral de Gestión de Personal (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas].</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comisiones de servicio interdepartamentales y departamentales (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ Concursos de méritos (SIGP) Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ Reconocimiento de trienios, reconocimiento de grado, reconocimiento de servicios previos (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas]. ✓ Registro de órganos de representación del personal en la AGE (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas on-line]. ✓ Altas, bajas, ceses, tomas de posesión, certificado de méritos, cambio de situación administrativa a través del sistema integral de gestión de personal (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 10 horas]. ✓ Traslados por motivos de salud (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas].
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de RPT a través del sistema integral de gestión de personal (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas]. ✓ Propuestas de modificación de puestos de trabajo y portal CECIR [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 20 horas]. ✓ RCP y BADARAL: utilización conjunta [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 30 horas on-line]. ✓ Técnicas de expresión escrita [Área: HABILIDADES PROFESIONALES, 25 horas on-line]. ✓ Lenguaje administrativo. Elaboración de documentos administrativos [Área: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 15 horas]. ✓ Proceso documental administrativo [Área: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 25 horas]. ✓ Procedimiento administrativo - básico- [Área: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 25 horas on-line]. ✓ Protocolo administrativo y organización de actos [Área:
--	--	--

		<p>ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 20 horas].</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualización en la gestión de materias jurídico-administrativas y administración electrónica [Área: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO, 25 horas]. ✓ Infraestructuras colaborativas para la administración electrónica. Registro electrónico común [Área: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS, 20 horas]. ✓ Curso de Administración electrónica [Área: ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA Y HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS, 30 horas on-line]. ✓ Gestión de las publicaciones oficiales de la administración general del estado [Área: PUBLICACIONES, 10 horas]. ✓ La protección de datos de carácter personal [Área: FORMACIÓN GENERAL – Nuevas tecnologías de la información y la comunicación, 30 horas on-line]. ✓ Protección de datos y transparencia [Área: FORMACIÓN GENERAL – Nuevas tecnologías de la información y la comunicación, 30
--	--	--

		horas].
Realizar propuestas para la protección y prevención de riesgos laborales, prestando asesoramiento para minimizar incidencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre seguridad y salud laboral, incluyendo la prevención de riesgos psicosociales. • La Prevención de Riesgos Laborales. Asistencia técnica. Resolución de incidencias (de personal, denuncias de acoso y violencia en el trabajo, entre otras). Propuesta de medidas de prevención y protección de riesgos. Evaluación de las medidas de prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Traslados por motivos de salud (SIGP) [Área: FORMACIÓN GENERAL – Recursos Humanos, 5 horas].
Implementar procesos de gestión de la calidad, analizando diferentes variables para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de la calidad. Proyectos de calidad. Informes. Procesos de auditoría (auditoría financiera, auditoría operativa, etc). Control técnico de auditorías. Seguimiento de la confidencialidad. • Desarrollo de programas para la mejora de la calidad. 	
Competencias genéricas o transversales		
<p>Aprender nuevos conocimientos, informaciones, sistemas y métodos de trabajo, aplicándolos al puesto de trabajo para mejorar la eficacia y la eficiencia.</p> <p>Actuar en consonancia con los principios y valores de la Organización, implicándose activamente en la consecución de los objetivos establecidos.</p> <p>Transmitir mensajes de forma estructurada, clara y concisa, adaptando el lenguaje a la situación y a la persona destinataria ya sea de forma oral o escrita, así como escuchar activamente.</p> <p>Crear un ambiente de trabajo positivo hacia el aprendizaje, facilitando acciones que favorezcan el desarrollo propio y el</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia del aprendizaje permanente. Capacidad de autoanálisis. • Flexibilidad y gestión del cambio. Innovación y proactividad. Búsqueda y optimización de recursos. Participación activa en acciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo en equipo [Área: FORMACIÓN GENERAL – Habilidades profesionales, 20 horas]. ✓ Gestión de equipos en la Administración pública [Área: HABILIDADES DIRECTIVAS, 16 horas]. ✓ Gestión de equipos eficaces y

desarrollo del personal.	<p>innovadoras. Alianzas con otras organizaciones. Implementación de buenas prácticas en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para la organización y planificación. Orientación estratégica. Solución de problemas y toma de decisiones. Negociaciones exitosas. • Responsabilidad y compromiso con la AGE: principios, misión y valores de la Administración General del Estado. Orientación estratégica. Transparencia. • Orientación a la calidad (habilidades para la recogida de información, definición de indicadores, evaluación de resultados, etc.). • La influencia del ambiente de trabajo. Clima grupal. Trabajo en equipo y colaboración. Coordinación y organización del entorno de trabajo. El trabajo por objetivos. Mediación de conflictos. 	delegación [Área: HABILIDADES DIRECTIVAS, 18 horas].
Dirigir equipos y conseguir que las aportaciones de éstos contribuyan a la consecución de los resultados esperados por la Organización, estableciendo y manteniendo el espíritu de equipo necesario para alcanzar los objetivos fijados.		✓ Liderazgo y gestión de equipos [Área: HABILIDADES DIRECTIVAS, 18 horas].
Modificar el comportamiento para dar respuestas a necesidades cambiantes, reajustando las prioridades de las funciones, adoptando nuevos enfoques y realizando cambios en función de las demandas.		✓ Liderazgo basado en la inteligencia emocional [Área: HABILIDADES DIRECTIVAS, 16 horas].
Aportar ideas y soluciones originales y eficaces de manera diferente a la habitual, para satisfacer las posibles necesidades de los ciudadanos y de la Organización, de forma que se mejore la calidad, la eficiencia y/o los resultados de la actividad.		✓ Innovación y creatividad en el marco de la Administración pública [Área: FORMACIÓN GENERAL – Habilidades profesionales, 20 horas].
Realizar el trabajo buscando conseguir los resultados con la máxima calidad y el menor coste posible, proporcionando un servicio seguro y fiable, que cumpla con los requisitos de la legislación y la reglamentación aplicables, analizando los indicadores oportunos para comprobar los resultados alcanzados.		✓ La calidad en el servicio público y orientación al ciudadano [Área: FORMACIÓN GENERAL – Políticas públicas, 25 horas on-line].
Ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, identificando sus necesidades, orientando las políticas, los proyectos y/o las acciones a la satisfacción de sus necesidades y expectativas.		✓ La igualdad de género [Área: FORMACIÓN GENERAL – Políticas públicas, 25 horas on-line].
Visualizar a dónde se orienta la Organización a medio y largo plazo, identificando oportunidades de mejora e implementando y reajustando las acciones para dirigirse hacia la consecución de sus objetivos estratégicos.		✓ Protección de datos y transparencia [Área: FORMACIÓN GENERAL – Nuevas tecnologías de la información y la comunicación, 30 horas].
Definir prioridades, establecer planes de acción organizando las tareas, procesos y proyectos, ajustándose a los presupuestos y plazos temporales y distribuyendo los recursos, medidas de control y seguimiento necesarios para alcanzar los objetivos.		
Actuar anticipándose a los acontecimientos, realizando propuestas, descubriendo y aplicando nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo, dirigidos a la mejora constante de la eficacia y de la eficiencia de los		

resultados del trabajo en función de las posibilidades de la Organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para la promoción del desarrollo personal y social. Adaptación de tareas a personas. El asesoramiento colaborativo. Comunidades de aprendizaje. • Habilidades de interpersonales y de comunicación. Transmisión de mensajes claros, estructurados y concisos. Adaptación del mensaje a las características de las personas destinatarias. Feedback y retroalimentación. Escucha activa. Asertividad. Autocontrol. Resistencia a la tensión. Inteligencia emocional. Protocolos de comunicación. Presentaciones en público. 	
Controlar las emociones propias y evitar reacciones negativas que puedan afectar a los niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo en situaciones de presión, oposición, desacuerdo y dificultades o fracasos, liberando la tensión de manera constructiva y aceptable para los demás.		
Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, para elegir las soluciones de mayor calidad, en los plazos fijados y en función de la situación, las posibilidades de implementación, los recursos disponibles, las consecuencias que se deriven y los riesgos asociados.		
Tomar decisiones rápidamente, aunque puedan ser difíciles o poco populares, valorando las distintas posibilidades de actuación y las características de la Organización.		
Colaborar y participar en grupos de trabajo para alcanzar unos objetivos comunes, trabajando de forma eficiente, compartiendo recursos e información.		

Tras el análisis de las diferentes convocatorias de provisión de puestos de trabajo ofertadas en varios organismos públicos de la Administración pública, se observa que el nivel 26 está vinculado con aquellas funciones más técnicas y operativas, como el control y gestión del personal funcionario, los trámites relacionados con la aprobación de relaciones de puestos y sus modificaciones, la gestión de planes formativos o la prestación de asesoramiento técnico, jurídico y presupuestario (entre otras).

Tabla resumen competencias-formación asociada (nivel 26).	
Módulo 1. Organización y gestión de personal funcionario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativa aplicable en materia de Ad. pública y RR.HH. 2. Provisión de puestos de trabajo: La Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (CECIR), requisitos de desempeño, propuestas y modificaciones. 3. Planificación de servicios, tareas, horarios, vacaciones y dietas (entre otras). 4. Retribuciones y prestaciones. Gestión de nóminas, complementos, absentismos e incidencias. Seguridad Social y MUFACE. 5. Los Planes de Acción Social.
Módulo 2. Asesoramiento técnico, jurídico y presupuestario.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El asesoramiento colaborativo. 2. Normativa aplicable en materias económica, jurídica y presupuestaria: gestión de la contabilidad, presupuestos, productividad y gastos de personal (entre otros). 3. Relaciones con otras instituciones (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Servicios de Empleo, Centros de Formación) y órganos de representación del personal funcionario.
Módulo 3. Desarrollo de planes formativos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la formación en la Administración pública. 2. Desarrollo de la carrera y promoción profesional.
Módulo 5. La Prevención de Riesgos Laborales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Normativa sobre seguridad y salud laboral. 2. Asistencia técnica en materia de PRL. Propuesta de medidas de protección, prevención y evaluación.
Módulo 6. Gestión de la calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de la calidad. Auditorías. 2. Gestión de programas y procesos para la mejora de la calidad.
Módulo 7. Procedimientos de gestión administrativa y manejo de aplicaciones informáticas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tramitación administrativa y gestión documental. 2. Protección de datos y acceso electrónico. 3. Gestión y manejo de aplicaciones ofimáticas (bases de datos, aplicaciones informáticas para la gestión de RR.HH.: SIGP, RCP, Badaral, Evalos, Gesval, etc.). 4. Técnicas de redacción escrita.
Módulo 8. Desarrollo de competencias genéricas o transversales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje continuo. 2. Compromiso con la AGE. Orientación estratégica y búsqueda de la calidad. Transparencia. 3. Habilidades de comunicación e inteligencia emocional. 4. Organización de equipos y desarrollo de personas. Trabajo en equipo. 5. Proactividad. Gestión del cambio e innovación. 6. Solución de problemas y toma de decisiones.

Algunos contenidos de la formación asociada a cada función pueden parecerse a varios cursos de formación general que actualmente oferta el INAP, tanto en ámbitos específicos (normativa y procedimientos, clases de personal, prestaciones de la Seguridad Social y MUFACE, utilización de aplicaciones informáticas vinculadas con la gestión de RR.HH., modelos de evaluación del desempeño en el sector público, gestión económica y presupuestaria, normativa sobre protección de datos de carácter personal, etc.) como transversales (innovación, trabajo en equipo, inteligencia emocional...).

<p>Módulo 1. Organización y gestión de personal funcionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa aplicable en materia de Ad. pública y RR.HH. • Provisión de puestos de trabajo: La Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (CECIR), requisitos de desempeño, propuestas y modificaciones. • Planificación de servicios, tareas, horarios, vacaciones y dietas (entre otras). • Retribuciones y prestaciones. Gestión de nóminas, complementos, absentismos e incidencias. Seguridad Social y MUFACE. • Los Planes de Acción Social.
<p>Módulo 2. Asesoramiento técnico, jurídico y presupuestario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El asesoramiento colaborativo. • Normativa aplicable en materias económica, jurídica y presupuestaria: gestión de la contabilidad, presupuestos, productividad y gastos de personal (entre otros). • Relaciones con otras instituciones (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Servicios de Empleo, Centros de Formación) y órganos de representación del personal funcionario.
<p>Módulo 3. Desarrollo de planes formativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la formación en la Administración pública. • Desarrollo de la carrera y promoción profesional.
<p>Módulo 5. La Prevención de Riesgos Laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre seguridad y salud laboral. • Asistencia técnica en materia de PRL. Propuesta de medidas de protección, prevención y evaluación.
<p>Módulo 6. Gestión de la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la calidad. Auditorías. • Gestión de programas y procesos para la mejora de la calidad.
<p>Módulo 7. Procedimientos de gestión administrativa y manejo de aplicaciones informáticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación administrativa y gestión documental. • Protección de datos y acceso electrónico. • Gestión y manejo de aplicaciones ofimáticas (bases de datos, aplicaciones informáticas para la gestión de RR.HH.: SIGP, RCP, Badaral, Evalos, Gesval, etc.). • Técnicas de redacción escrita.
<p>Módulo 8. Desarrollo de competencias genéricas o transversales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Compromiso con la AGE. Orientación estratégica y búsqueda de la calidad. Transparencia. • Habilidades de comunicación e inteligencia emocional. • Organización de equipos y desarrollo de personas. Trabajo en equipo. • Proactividad. Gestión del cambio e innovación. • Solución de problemas y toma de decisiones.

Sin embargo, tal y como puede apreciarse, la mayoría de la formación asociada al puesto de trabajo (no marcada en verde) necesita ser cubierta por otro tipo de acciones formativas (organización y gestión del trabajo, complementos de trabajo, gestión de la formación en la Administración pública, sistemas de formación y promoción profesional, nociones de asesoramiento colaborativo, relaciones con otras instituciones y órganos de representación, prevención de riesgos laborales, evaluación de la calidad...). Del mismo modo, y aunque desde el INAP se haga un gran esfuerzo por ofertar cursos para el desarrollo de competencias transversales, aún se aprecia la necesidad de incrementar la oferta de materias cuyo aprendizaje pueda mejorar el desempeño en el puesto de trabajo (capacidad de autoanálisis, solución de problemas, estrategias para la promoción del bienestar personal y social, habilidades sociales, etc.).

	Contenidos tratados en algunos cursos ofertados por el INAP.	Contenidos para los cuales no se encuentran referencias explícitas dentro de la formación ofertada por el INAP (http://www.inap.es/formacion-general y http://buscadorcursos.inap.es)
Módulo 1. Organización y gestión de personal funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa aplicable en materia de Ad. pública y RR.HH. • Seguridad Social y MUFACE. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisión de puestos de trabajo: La Comisión Ejecutiva de la Comisión Interministerial de Retribuciones (CECIR), requisitos de desempeño, propuestas y modificaciones. • Planificación de servicios, tareas, horarios, vacaciones y dietas (entre otras). • Retribuciones y prestaciones. Gestión de nóminas, complementos, absentismos e incidencias. • Los Planes de Acción Social.
Módulo 2. Asesoramiento técnico, jurídico y presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa aplicable en materias económica, jurídica y presupuestaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El asesoramiento colaborativo. • Gestión de la contabilidad, presupuestos, productividad y gastos de personal (entre otros). • Relaciones con otras instituciones (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Servicios de Empleo, Centros de Formación) y órganos de representación del personal funcionario.
Módulo 3. Desarrollo de planes formativos.		<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la formación en la Administración pública. • Desarrollo de la carrera y promoción profesional.
Módulo 5. La Prevención de Riesgos Laborales.		<ul style="list-style-type: none"> • Normativa sobre seguridad y salud laboral. • Asistencia técnica en materia de PRL. Propuesta de medidas de protección, prevención y evaluación.
Módulo 6. Gestión de la calidad.		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la calidad. Auditorías. • Gestión de programas y procesos para la mejora de la calidad.
Módulo 7. Procedimientos de gestión administrativa y manejo de aplicaciones informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> • Tramitación administrativa y gestión documental. • Gestión y manejo de aplicaciones ofimáticas (bases de datos, aplicaciones informáticas para la gestión de RR.HH.: SIGP, RCP, Badaral, Evalos, Gesval, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de datos y acceso electrónico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de redacción escrita. 	
Módulo 8. Desarrollo de competencias genéricas o transversales.	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia. • Habilidades de comunicación e inteligencia emocional. • Organización de equipos y desarrollo de personas. Trabajo en equipo. • Proactividad. Gestión del cambio e innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje continuo. • Compromiso con la AGE. Orientación estratégica y búsqueda de la calidad. • Solución de problemas y toma de decisiones.

b) Propuesta de Formación Basada en Competencias para el perfil de “Jefa/e de Área” de Recursos Humanos (nivel 28)

TÍTULO	Borrador – propuesta de “Formación Basada en Competencias” para el perfil “Jefe de Área de Recursos Humanos”.	
ÁMBITO PROFESIONAL Y SECTOR	Administración General del Estado.	
COMPETENCIA GENERAL	<p>Planificar y gestionar el área de recursos humanos, siendo responsable de la formación, negociación y los procesos selectivos. Coordinar la gestión de situaciones administrativas de los empleados públicos, de los concursos de méritos, control horario y provisión de puestos de trabajo. Organizar y coordinar los planes de formación y de riesgos laborales, la guía de acción social y las relaciones laborales. Elaborar informes relativos a recursos jurídicos administrativos y contenciosos, a contrataciones de personal y sus costes asociados, así como memorias de contratación sobre riesgos laborales. Habilidades directivas</p> <p>Demostrar interés por el aprendizaje continuo, el compromiso con la Administración y el desarrollo de las personas, la planificación estratégica, la proactividad y la innovación, así como manejar diferentes habilidades de liderazgo, planificación y organización, coordinación de equipos de trabajo, solución de problemas y toma de decisiones (entre otras).</p>	
OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO VINCULADOS	<p>Nivel 28 (A1)</p> <p>Jefe de Área de Recursos Humanos</p>	
FUNCIONES	FORMACIÓN ASOCIADA	POSIBLES CORRESPONDENCIAS ENTRE LA FORMACIÓN ASOCIADA Y LA FORMACIÓN OFERTADA EN EL INAP
<ul style="list-style-type: none"> Planificar y gestionar en materia de recursos humanos. Coordinar la gestión de las distintas situaciones administrativas de los empleados públicos (funcionarios y laborales). 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y gestión en materia de recursos humanos. Coordinación de la gestión de las distintas situaciones administrativas de los empleados públicos (funcionarios y personal laboral), tramitación de concursos de méritos y gestión de procesos selectivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: 6. Gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas y dirección de personas. (5 ETCS). Curso INAP: Dirección pública (Formación directiva 60 h)
<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la gestión y tramitación de los Concursos de Méritos: general, específico y libre designación. Responsable de Retribuciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación y gestión de retribuciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Curso INAP: Curso básico de contratación administrativa (formación general 25 h)
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de Formación. Organizar, planificar y coordinar planes de formación y la guía de acción social de los 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de planes de formación. Organización, planificación y coordinación de planes de formación y de acción social. 	

departamentos.		
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de las relaciones con los sindicatos, junta de personal, elecciones sindicales, etc. Organizar y coordinar relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación con organizaciones sindicales. Organización y coordinación de relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: 10. Resolución de conflictos, negociación y gestión de crisis. (4 ETCS). Curso INAP: Dirección pública (Formación directiva 60 h)
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar conciertos y memorias de contratación relativas a prevención de riesgos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de conciertos y memorias de contratación relativas a la prevención de riesgos laborales. 	
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar procedimientos de control horario y coordinación de los concursos para la provisión de puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de control horario. Concursos para la provisión de puestos de trabajo. 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes administrativos y jurídicos relativos a recursos administrativos y contenciosos y preparación de expedientes de ejecución de sentencias en materia de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de informes administrativos y recursos jurídicos relativos a recursos administrativos y contenciosos. 	
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar informes y propuestas de resolución de las autorizaciones de contrataciones de personal laboral y de otras materias relacionadas con costes de personal. Estudiar, analizar y valorar las propuestas de modificación de relaciones y catálogos de puestos de trabajo y de las retribuciones del personal funcionario y laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> La contratación en la Administración Pública. Administración Financiera. Análisis y valoración de las propuestas de modificación de retribuciones, de relaciones y catálogos de puestos de trabajo. Así como de propuestas de autorización de masa salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: 7. Dirección económica-financiera, gestión presupuestaria y control de sistemas. (5 ETCS).
<ul style="list-style-type: none"> Responsable de gestionar los procesos selectivos (Oferta de Empleo Público). 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del desempeño. Transparencia. Políticas de inclusión e igualdad. 	<ul style="list-style-type: none"> Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: 1. Fundamentos de la Administración pública. (5 ETCS). Evolución y situación actual de la Administración pública. Entorno social. (3 ETCS) Transparencia y buen gobierno. Participación. (2 ETCS). Curso INAP: Implantación del modelo de evaluación del

		<p>desempeño en el marco de la planificación de objetivos en las administraciones públicas. (Formación directiva 12h)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso INAP: Evaluación del desempeño. (Formación directiva 50h)
Competencias transversales a otros puestos directivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades directivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Liderazgo • Coordinación de grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública: 9. Liderazgo, gestión del cambio e innovación. (5 ETCS). • Curso INAP: Gestión de equipos en la administración pública (Formación directiva 16 h) • Curso INAP: Liderazgo y gestión de equipos (Formación directiva 18 h) • Curso INAP: Gestión de equipos eficaces y delegación (Formación directiva 18 h)

En el puesto de trabajo Jefe de Área de Recursos Humanos es determinante definir las líneas estratégicas clave a seguir por la organización pública, así como, organizar y establecer las necesidades adecuadas para cumplir con los objetivos establecidos. En este sentido, una vez llevado a cabo el análisis de la propuesta del puesto de trabajo Jefe de Área de Recursos Humanos donde se muestran las competencias profesionales del mismo, se concluye que para este nivel las funciones determinantes se refieren a tareas de supervisión, coordinación y gestión, entre otras, donde la planificación estratégica de los recursos humanos cobra una especial relevancia.

Tabla resumen competencias-formación asociada (nivel 28).	
Módulo 1. Planificar y gestionar en materia de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y gestión en materia de recursos humanos.
Módulo 2. Coordinar la gestión y tramitación de los Concursos de Méritos. Retribuciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y gestión de retribuciones.
Módulo 3. Organizar, planificar y coordinar planes de formación y la guía de acción social de los departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización, planificación y coordinación de planes de formación y de acción social.
Módulo 4. Organizar y coordinar relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con organizaciones sindicales. • Organización y coordinación de relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo.
Módulo 5. Elaborar conciertos y memorias de contratación relativas a prevención de riesgos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conciertos y memorias de contratación relativas a la prevención de riesgos laborales.
Módulo 6. Supervisar procedimientos de control horario y coordinación de los concursos para la provisión de puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de control horario. • Concursos para la provisión de puestos de trabajo.
Módulo 7. Elaborar informes relativos a recursos jurídicos administrativos y contenciosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes administrativos y recursos jurídicos relativos a recursos administrativos y contenciosos.
Módulo 8. Elaborar informes y propuestas de resolución de las autorizaciones de contrataciones de personal laboral y de otras materias relacionadas con costes de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación laboral en la A.G.E. • Gestión económica de recursos humanos. • Análisis y valoración de las propuestas de modificación de retribuciones, de relaciones y catálogos de puestos de trabajo. Así como de propuestas de autorización de masa salarial.
Módulo 9. Responsable de gestionar los procesos selectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño.

	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia. • Políticas de inclusión e igualdad.
Módulo 10. Competencias transversales y habilidades directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Liderazgo • Coordinación de grupos de trabajo.

Asimismo, se asocia una formación acorde con dichas funciones directivas del puesto de trabajo estudiado, que en gran medida pueden ser cubiertas con la formación ofertada desde el INAP, fundamentalmente con el Máster Universitario en Liderazgo y Dirección Pública, y los cursos de formación directiva. Destacando la formación en evaluación del desempeño como la más abundante.

Tabla resumen competencias-formación asociada (nivel 28).	
Módulo 1. Planificar y gestionar en materia de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y gestión en materia de recursos humanos.
Módulo 2. Coordinar la gestión y tramitación de los Concursos de Méritos. Retribuciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y gestión de retribuciones.
Módulo 3. Organizar, planificar y coordinar planes de formación y la guía de acción social de los departamentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización, planificación y coordinación de planes de formación y de acción social.
Módulo 4. Organizar y coordinar relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con organizaciones sindicales. • Organización y coordinación de relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo.
Módulo 5. Elaborar conciertos y memorias de contratación relativas a prevención de riesgos laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conciertos y memorias de contratación relativas a la prevención de riesgos laborales.
Módulo 6. Supervisar procedimientos de control horario y coordinación de los concursos para la provisión de puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de control horario. • Concursos para la provisión de puestos de trabajo.
Módulo 7. Elaborar informes relativos a recursos jurídicos administrativos y contenciosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes administrativos y recursos jurídicos relativos a recursos administrativos y contenciosos.
Módulo 8. Elaborar informes y propuestas de resolución de las autorizaciones de contrataciones de personal laboral y de otras materias relacionadas con costes de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación en la A.G.E. • Administración Financiera. • Análisis y valoración de las propuestas de modificación de retribuciones, de relaciones y catálogos de puestos de trabajo. Así como de propuestas de autorización de masa salarial.
Módulo 9. Responsable de gestionar los procesos selectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño. • Transparencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de inclusión e igualdad.
Módulo 10. Competencias transversales y habilidades directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Liderazgo. • Coordinación de grupos de trabajo.

No obstante, toda la formación ofertada desde el INAP no logra cubrir completamente las funciones a desarrollar en el puesto de trabajo. Sería necesaria formación en materia de planes de formación, acción social, riesgos laborales, control horario, provisión de puestos de trabajo e informes y recursos jurídicos administrativos y contenciosos.

	Contenidos tratados en algunos cursos ofertados por el INAP.	Contenidos para los cuales no se encuentran referencias explícitas dentro de la formación ofertada por el INAP (http://www.inap.es/formacion-general y http://buscadorcursos.inap.es)
Módulo 1. Planificar y gestionar en materia de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y gestión en materia de recursos humanos. 	
Módulo 2. Coordinar la gestión y tramitación de los Concursos de Méritos. Retribuciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y gestión de retribuciones. 	
Módulo 3. Organizar, planificar y coordinar planes de formación y la guía de acción social de los departamentos.		<ul style="list-style-type: none"> • Organización, planificación y coordinación de planes de formación y de acción social.
Módulo 4. Organizar y coordinar relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con organizaciones sindicales. • Organización y coordinación de relaciones laborales: reuniones con sindicatos, participación en mesas delegadas, comisiones y grupos de trabajo. 	
Módulo 5. Elaborar conciertos y memorias de contratación relativas a prevención de riesgos laborales.		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de conciertos y memorias de contratación relativas a la prevención de riesgos laborales.
Módulo 6. Supervisar procedimientos de control horario y coordinación de los concursos para la provisión de puestos de trabajo.		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de control horario. • Concursos para la provisión de puestos de trabajo.
Módulo 7. Elaborar informes relativos a recursos jurídicos administrativos y contenciosos.		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de informes administrativos y recursos jurídicos relativos a recursos administrativos y contenciosos.
Módulo 8. Elaborar informes y propuestas de resolución de las	<ul style="list-style-type: none"> • La contratación en la A.G.E. 	

autorizaciones de contrataciones de personal laboral y de otras materias relacionadas con costes de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración Financiera. • Análisis y valoración de las propuestas de modificación de retribuciones, de relaciones y catálogos de puestos de trabajo. Así como de propuestas de autorización de masa salarial. 	
Módulo 9. Responsable de gestionar los procesos selectivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño. • Transparencia. • Políticas de inclusión e igualdad. 	
Módulo 10. Competencias transversales y habilidades directivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Liderazgo. • Coordinación de grupos de trabajo. 	

Para el puesto de trabajo de Jefe de Área de Recursos Humanos en la Administración Pública, se recomendaría también además de lo detectado anteriormente, formación en materia de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Responsabilidad Social Corporativa.

c) Comparación entre la Formación asociada a los perfiles de “Jefe de Servicio” (nivel 26) y “Jefe de Área” de Recursos Humanos (nivel 28)

En primer lugar, llama la atención la presencia de contenidos comunes entre ambos niveles (control horario, gestión en materia de RR.HH., retribuciones, prevención de riesgos laborales, evaluación del desempeño, negociación con organizaciones sindicales, trabajo en equipo...). Sin embargo, cada perfil desempeña sus funciones desde diferentes niveles de responsabilidad y autonomía: mientras el nivel 28 se centra en la dirección, la planificación y la supervisión de cuestiones económico-financieras, planes de formación y acción social, etc., el nivel 26 aborda funciones vinculadas con la gestión económica-presupuestaria o la tramitación de planes formativos (entre otras).

Podría decirse que el personal de nivel 26 cuenta con un perfil más técnico y operativo, mientras que el nivel 28 se relaciona con cuestiones de carácter estratégico (planificación, supervisión...). Por tanto, la mayor diferencia entre ambos perfiles es que, frente a las cuestiones técnicas y específicas tratadas por el nivel 26, el nivel 28 cuenta con otro tipo de competencias relacionadas con el liderazgo, la planificación estratégica o las habilidades directivas.

	PLANIFICACIÓN, SUPERVISIÓN DE RRHH. COORDINACIÓN DE PROCESOS SELECTIVOS Y CONCURSOS DE MÉRITOS	COORDINACIÓN Y GESTIÓN DE RRHH	DESARROLLO DE ACCIONES FORMATIVAS Y PLAN DE ACCIÓN SOCIAL.	RELACIONES LABORALES	ELABORACIÓN DE CONVIERTOS Y MEMORIAS DE CONTRATACIÓN EN MATERIA DE PRL	ASISTENCIA TÉCNICA EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	TRAMITACIÓN JURÍDICA, ADMINISTRATIVA Y PRESUPUESTARIA	COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES	HABILIDADES DIRECTIVAS
Nivel 26									
Nivel 28									

Esta observación muestra que, en el caso de establecer posibles itinerarios formativos que permitan diferenciar el nivel 26 del 28, la formación asociada debería centrarse en la adquisición de competencias transversales en materia de liderazgo, habilidades directivas y orientación estratégica (planificación, supervisión, etc.).

14.3. Conclusión y propuestas generales

La formación basada en competencias nace de las demandas del entorno, ya que hace referencia a necesidades explícitas: cuanto más observable es la realidad, más fácil será la elaboración de un plan formativo adaptado a las particularidades de cada puesto de trabajo. Por ello, es importante monitorizar los diferentes sectores profesionales vinculados con la Administración pública para ajustar las ofertas formativas al desempeño deseado, minimizando la obsolescencia presentada por algunas acciones para que estas se adapten a las necesidades del contexto.

Además, dichos planes formativos deben ir más allá del plano cognitivo: la generalización de las competencias adquiridas o su puesta en práctica no puede quedarse en meros deseos o declaraciones de intenciones. Se han de diseñar explícitamente programaciones donde dichas habilidades sean aplicadas en la práctica.

Como posible propuesta de mejora, y en consonancia con las líneas de actuación reflejadas en el Plan Estratégico del INAP, también se recomienda incluir acciones formativas relacionadas con la responsabilidad social y la atención a la diversidad, la transparencia y la mejora de la calidad, así como con el desarrollo de competencias para fomentar el dominio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

Por otra parte, se ha de fomentar el aprendizaje a lo largo de toda la vida y en múltiples facetas, no reduciéndose la formación a una etapa concreta: solo así las personas podrán adaptarse a un mundo en constante cambio, ya que, al margen de los beneficios económicos, el aprendizaje a lo largo de la vida sirve como herramienta para incrementar la creatividad, la iniciativa o la autorrealización de las personas.

Finalmente, el hecho de articular un sistema de formación homogéneo viene acompañado de ventajas como minimizar duplicidades en la oferta de acciones formativas, mejorar la calidad del desempeño, dar respuesta a las necesidades demandadas por las organizaciones, aumentar la movilidad de los trabajadores o posibilitar el desarrollo profesional de los empleados públicos (entre otras).

15. BIBLIOGRAFÍA

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios – AEVAL (2014). Diseño de una metodología para caracterizar las funciones desarrolladas por los servicios centrales de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Recuperado de: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/E37_2013_SISIFA.pdf (Consultado en noviembre de 2015).

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios – AEVAL (2014). Diseño de una metodología para caracterizar las funciones desarrolladas por los servicios centrales de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Recuperado de: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/E37_2013_SISIFA.pdf (Consultado en noviembre de 2015).

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (2013). Estatutos de la Fundación Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación. Disponible en: <http://www.aneca.es/ANECA/Mision> Consultado el 5 de noviembre de 2015

Albert, C., & García- Serrano, C. (2007). La formación en la empresa ¿cómo se mide? Cuadernos económicos de ICE(74), 199-220.

Alonso Rodrigo, J. M. (2011). La formación en la empresa: metodología Outdoor. España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

ANECA (2006). Criterios y directrices para la acreditación de enseñanzas universitarias conducentes a títulos oficiales españoles de grado y máster. P. 10

Aragón-Sánchez, A., & Nevers Esteban-Lloret, N. (2010). La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales? *Universia Business Review*, 34-56.

Asociación Española para la Calidad (2011). Estatutos de la Asociación Española para la Calidad. Disponible en: http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=94a92902-6098-43e4-bd5d-c9c1455b70e4&groupId=10128 Consultado el 10 de noviembre de 2015

Balance sociosanitario. (2 de marzo de 2011). Obtenido de www.balancesociosanitario.com

Bécker, G. (1964). *Human Capital*. New York, United States of America: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

Bécker, G. (1964). *Human Capital*. New York, United States of America: Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research.

Benavente, R. (2013), La crisis está aumentando la demanda de innovación científica y tecnológica. *El Confidencial*. Disponible en: http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2013-11-06/la-crisis-esta-aumentando-la-demanda-de-innovacion-cientifica-y-tecnologica_49990/. Consultado el 17 de noviembre de 2015

CCOO (2015), El Senado aprueba la Ley de Formación profesional. Disponible en: http://www.ccoo.es/noticia:99140--El_Senado_aprueba_la_Ley_de_Formacion_Profesional. Consultado el 17 de noviembre de 2015

CEOE (2014). Los esfuerzos de los empresarios en cifras. Disponible en: http://www.ceoe.es/resources/image/el_esfuerzo_de_los_empresarios_en_cifras_2014_02.pdf Consultado el 16 de noviembre de 2015.

Comisión Europea (2014) Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo acerca de la puesta en práctica de la Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de junio de 2009, sobre el establecimiento de un Marco de Referencia. Disponible en http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/eqavet_es.pdf Consultado el 11 de noviembre de 2015.

Comisión Europea, “¿Qué es el marco europeo de cualificaciones para el aprendizaje permanente?”, 2008

Comunicación de la Comisión Europea “Europa 2020. Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”, COM (2010) 2020 final, Bruselas 3.3.2010.

Conclusiones del Consejo “Sobre un marco estratégico para la cooperación europea en el ámbito de la educación y la formación”, de 12 de mayo de 2009, DOUE C 119 de 28.5.2009.

Consejo Económico y Social (2009). Informe Sistema Educativo y Capital Humano. Disponible en: <http://www.ces.es/documents/10180/18510/Inf0109> Consultado el 11 de noviembre de 2015.

Dictámenes del Consejo de Estado: 1434/2013. Consejo de Estado. (2014). Consultado el 5 de noviembre de 2015, en <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=CE-D-2013-1434>

Education at a Glance 2013: OECD Indicators. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2013-en> Consultado el 18 de noviembre de 2015

Eurostat (2015), Early leavers from education and training by sex. Disponible en: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_40&plugin=1 Consultado el 16 de noviembre de 2015

Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. (2003). Consolidación y desarrollo de la Formación Continua en España. . Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of Multiple Intelligences. New York, United States of America: Basic Books.

Gardner, H. (1983). Frames of mind: The theory of Multiple Intelligences. New York, United States of America: Basic Books.

Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo, “Evaluación del Marco Europeo de Cualificaciones (MEC)”, COM(2013) 897 final, Bruselas 19.12.2013. https://www.madrimasd.org/empleo/documentos/doc/juridica_aue_ENE14_35364.pdf

Instituto Andaluz de Administración Pública (2013). Proyecto COMPETEC: Modelo de referencia para la identificación y definición de competencias técnicas. Sevilla: Consejería de Hacienda y Administración Pública.

Instituto Andaluz de Administración Pública (2013). Proyecto COMPETEC: Modelo de referencia para la identificación y definición de competencias técnicas. Sevilla: Consejería de Hacienda y Administración Pública.

Instituto Cervantes (2012). Sistema de Acreditación de Centros Instituto Cervantes. Documentación para centros candidatos. Disponible en: <http://acreditacion.cervantes.es/centros/proceso.htm> Consultado el 4 de noviembre de 2015.

Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2013). Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de niveles 26 a 30 de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2013). Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de niveles 26 a 30 de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2014). Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de niveles 14 al 24 de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Instituto Nacional de Administración Pública – INAP (2014). Catálogo de Competencias Genéricas de los puestos de niveles 14 al 24 de la Administración General del Estado. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

Instituto Nacional de Estadística (2015). Encuesta de población activa. Banco de series temporales. Disponible en: <http://www.ine.es/consul/serie.do?s=EPA815&c=2&nult=100>. Consultado el 16 de noviembre de 2015.

Intedya (n.d.). ISO 15189, Sistemas de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos. Disponible en: <http://www.intedya.com/internacional/73/consultoria-sistema-de-gestion-de-la-calidad-en-laboratorios-clinicos-iso-15189.html>. Consultado el 6 de noviembre de 2015.

IPAA (2012). Professional Capability Standards. Sydney, Australia: Institute of Public Administration Australia. Recuperado de: <http://www.ipaa.org.au/professional-capability-standards/> (Consultado en diciembre de 2015).

IPAA (2012). Professional Capability Standards. Sydney, Australia: Institute of Public Administration Australia. Recuperado de: <http://www.ipaa.org.au/professional-capability-standards/> (Consultado en diciembre de 2015).

ISOTools (n.d.). Principales novedades de la nueva norma ISO 9001:2015. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/11/09/principales-novedades-de-la-nueva-norma-iso-90012015/> Consultado el 10 de noviembre de 2015.

Jornet, J. M., Perales, M. J., & Pérez, A. (2002). Evaluación, acreditación y certificación de la formación profesional, ocupacional y continua: unas notas para la reflexión. *Revista de treball, economia i societat*, 15-24.

Karmiloff-Smith, A. & Inhelder, B. (1975). If you want to go ahead, get a theory. *Cognition*, 3, 95-212.

Karmiloff-Smith, A. & Inhelder, B. (1975). If you want to go ahead, get a theory. *Cognition*, 3, 95-212.

Marquès, P. (2012). Competencias básicas en la sociedad de la información. La alfabetización digital. Roles de los estudiantes hoy. Facultad de Educación U.A.B.: Departamento de Pedagogía Aplicada. Recuperado de: <http://www.peremarques.net/competen.htm> (Consultado noviembre de 2015).

Marquès, P. (2012). Competencias básicas en la sociedad de la información. La alfabetización digital. Roles de los estudiantes hoy. Facultad de Educación U.A.B.: Departamento de Pedagogía Aplicada. Recuperado de: <http://www.peremarques.net/competen.htm> (Consultado noviembre de 2015).

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (n.d.) ¿Qué es la formación continuada?, Disponible en: <http://www.msssi.gob.es/profesionales/formacion/formacionContinuada/queEs.htm>. Consultado el 5 de noviembre de 2015

Ministros Europeos de Educación (1999), Declaración de Bolonia. Disponible en: http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf Consultado el 10 de noviembre de 2015.

Mudor, H., & Tooksoon, P. (Febrero de 2011). Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction and turnover. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, II(2), 41-49.

OCDE (2007). *Qualifications Systems: Bridges to Lifelong Learning*. Recuperado de: http://www.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Qualifications_systems.pdf (Consultado en junio de 2014).

OCDE (2007). *Qualifications Systems: Bridges to Lifelong Learning*. Recuperado de: http://www.esec.pt/cdi/ebooks/docs/Qualifications_systems.pdf (Consultado en junio de 2014).

OCDE (2013), *Mejores competencias, mejores empleos, mejores condiciones de vida: Un enfoque estratégico de las políticas de competencias*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9786070118265-es> Consultado el 12 de noviembre de 2015.

OCDE (2014) *Estrategia de Competencias – OCDE “Construyendo una estrategia de competencias eficaz para España”*.

OCDE (2015), *Informe de Diagnóstico de la estrategia de competencias de la OCDE: España*. Disponible en: https://skills.oecd.org/developskills/documents/Spain_Diagnostic_Report_Espagnol.pdf Consultado el 10 de noviembre de 2015

OCDE / Naciones Unidas (2014), *Perspectivas económicas de América Latina 2015: educación, competencias e innovación para el desarrollo*. Disponible en: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/development/perspectivas-economicas-de-america-latina-2015_leo-2015-es#page1 Consultado el 13 de noviembre de 2015

OIT (2014), *Skills mismatch in Europe*. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/--stat/documents/publication/wcms_315623.pdf?_ga=1.193068909.1597492683.1447835457 Consultado el 18 de noviembre de 2015.

Parlamento Europeo (2000). Consejo Europeo de Lisboa. Conclusiones de la Presidencia. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm (Consultado noviembre de 2015).

Parlamento Europeo (2000). Consejo Europeo de Lisboa. Conclusiones de la Presidencia. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_es.htm (Consultado noviembre de 2015).

Planas, J. (2005). El papel de las empresas en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*(338), 125-143.

Ramírez, F. O. y Boli, J. (1987). The Political Construction of Mass Schooling: European Origins and Worldwide Institutionalization. *Sociology of Education*, nº 60 (págs. 2-18).

Ramírez, F. O. y Boli, J. (1987). The Political Construction of Mass Schooling: European Origins and Worldwide Institutionalization. *Sociology of Education*, nº 60 (págs. 2-18).

Randstad. (2013). Informe Randstad sobre tendencias en la formación. Randstad.

Rodríguez Gurtubay, Alfredo (2013). Planificación de recursos humanos en las administraciones públicas: gestión y desarrollo de personas en tiempos de austeridad. INAP. Madrid.

ROSENBAUM, Steve y WILLIAMS, Jim (2004). *Learning Paths: Increase Profits by Reducing the Time It Takes Employees to Get Up-to-Speed*. Ed. Pfeiffer y ASTD. San Francisco

Salinero, M. Y., & Simoes, F. J. (2007). La formación continua en las organizaciones: un valor intangible crucial de la gestión del performance. XX Congreso Anual de AEDEM (págs. 1-14). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa(AEDEM).

Schmidt, S. W. (2007). The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human resource development quarterly*, XVIII(4), 481-498.

Tinoco, E. (2014), La sociedad paralizada: jóvenes desempleados. *Diario El País*. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/08/14/actualidad/1408036451_169670.html Consultado el: 10 de noviembre de 2015.

Vargas Zúñiga, F. (2003). La gestión de la calidad en la formación profesional: el uso de estándares y sus diferentes aplicaciones. *Cintefor: Papeles de la Oficina Técnica*, 12, pp. 69

Vidal, I., & Fernández, M. E. (2003). La formación continua en el sector financiero. Implicaciones para las mujeres de más de 45 años. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas* (101), 201-228.

ⁱ <http://www.mecd.gob.es/mecu/>