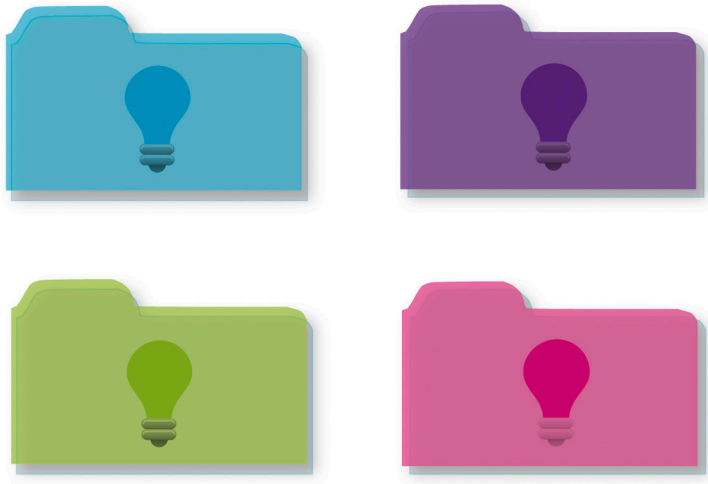
Innap Innova

Innovación en las Administraciones Públicas

Juan Carlos González González
Maruja Gutiérrez Díaz

# Formación innovadora

## Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública



netbiblo

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

# Formación innovadora



Juan Carlos González
Maruja Gutiérrez

# Formación innovadora

## Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública

netbiblo

INAP
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**FORMACIÓN INNOVADORA**

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

*QR code* es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2013, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

© Netbiblo, S. L.




NETBIBLO, S. L.
c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.
Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain
tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11
www.netbiblo.com editorial@netbiblo.com

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-44-3
Depósito Legal: C-839-2013

Imagen interior: © James Thew

Impreso en España – Printed in Spain

El autor, Juan Carlos González González, ha renunciado a los beneficios generados por los derechos de autor resultantes de la comercialización de esta obra.

# Los autores

**Juan Carlos González González** es Subdirector de Programas Formativos en Administración Local del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y Director de las Jornadas de formación y e-learning en las Administraciones Públicas. Anteriormente, dirigió la Escuela de Administración Pública de Castilla y León y fue director del máster de e-learning de Bureau Veritas Bussines School. Además, es Speaker de Online Educa Berlín y EXPOelearning.

**Maruja Gutiérrez Díaz** es arquitecto urbanista especializada en nuevas tecnologías. Desde el año 2005, ha sido Jefe de la Unidad de Innovación y Creatividad de la Comisión Europea, donde anteriormente fue Jefe de la Unidad de e-learning. Asimismo, fue Directora del Centro de Información y Documentación del Área Metropolitana de Madrid. Tiene una amplia experiencia en políticas y proyectos europeos y participa regularmente en conferencias europeas de educación y nuevas tecnologías.

# Innap Innova

La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración Pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores

sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, *contando con las personas como protagonistas del cambio.*

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, que propone la edición de libros divulgativos en formato *pocket*, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.

*Manuel Arenilla Sáez*
*Director del INAP*

# Contenido


1. Introducción o epílogo ..... 11

2. Formación innovadora: Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública

**2.1.** Formación para el sector público: Etapas principales ..... 23

**2.1.1.** Entrada en el servicio ..... 23

**2.1.2.** Formación inicial ..... 24

**2.1.3.** Formación continuada ..... 30

**2.1.4.** Evaluación personal y evaluación del servicio ..... 31

**2.1.5.** Contrapartidas sistémicas ..... 32

3. Innovación en la gestión ..... 35

4. Innovaciones para el aprendizaje

**4.1.** Mejora docente ..... 45

**4.1.1.** Organización curricular ..... 46

**4.1.2.** Desempeño del rol docente ..... 49

**4.1.3.** Estrategias de enseñanza y de evaluación ..... 51

**4.1.4.** Comunicación docente-alumnos ..... 54

**4.2.** Nuevos escenarios formativos ..... 55
**4.2.1.** La teleformación como antecedente..... 56
**4.2.2.** Networking corporativo ..... 58
**4.2.3.** Comunidades de práctica..... 61
**4.2.4.** MOOC ..... 66
**4.2.5.** E-learning, g-learning, x-learning ..... 74
**4.2.6.** El coaching learning..... 82
**4.2.7.** G-learning ..... 85

5. Conclusiones y futuro ..... 91

Bibliografía ..... 95

Capítulo 1

# Introducción o epílogo



¿Por dónde empezar? ¿Por el principio o por el final? Esta es una innovación ¿no?, por lo que comenzar por el epílogo quizás sea más novedoso que comenzar por una introducción… La verdad es que hasta en eso no sería original. Casi nada de lo que se nos ocurre realmente es nuevo totalmente…

Si tecleamos "innovación formativa" en Google, nos aparecerán casi 10.000 referencias en español. Si buscamos *training innovations* el número —¡sorpréndete!— es de más de 42 millones de referencias… Incuso tienen su propia página web… El término, por tanto, es algo querido, deseado, buscado…

Ahora, hagamos un ejercicio de imaginación. Imaginémonos a Fray Luis de León, famoso profesor de la Universidad de Salamanca (España), poeta, humanista y teólogo de mediados del siglo XVI, y veámoslo dando sus clases en la más antigua Universidad en lengua hispana… ¿Ya?… Ahora traigamos a tan insigne profesor a una clase en la misma Universidad 500 años después… Quédense con esta imagen. Hagamos de nuevo otro ejercicio de imaginación: imaginémonos al famoso autor del tratado de cirugía del mismo siglo, Luis Mercado, y trasladémoslo a un quirófano de nuestros días… ¿quién de los dos creería haber sido trasladado a otro planeta?

Seguramente, en un primer ambos se encontraran ante realidades desconocidas y en un mundo totalmente diferente… Ahora bien, ¿quién podría adaptarse más rápidamente? Probablemente, con pequeñas enseñanzas, fray Luis de León volvería en nuestros días a ser uno de los mejores docentes de la vetusta Salamanca.

¿Qué intento explicar con este ejercicio de imaginación? La enseñanza en nuestros días dentro del sistema ha evolucionado, sí, pero mucho menos que nuestros tiempos. Sin embargo, el aprendizaje sí ha sufrido una revolución. Hasta hace poco lo importante

era el saber y hoy se piensa que lo importante es el conocimiento. Yo iría más allá: lo importante es saber llegar al conocimiento, saber dónde está y tener la habilidad para interpretar en cada situación cuál es el conocimiento válido a utilizar.

La incorporación masiva de la radio a nuestro sistema de vida tardó 38 años, la televisión tardó una tercera parte, 13 años, proporción que se volvió a repetir con Internet, es decir, 4 años (momento en el que ya había 50 millones de usuarios en Estados Unidos)… Pero a partir de este siglo los cambios han sido vertiginosos: el iPod tardó 3 años en tener 50 millones de usuarios, Facebook lo consiguió en tan solo 2 años, el número de dispositivos con acceso a Internet pasó de 500.000 en 1992 a 1 billón en 2008, el iPhone 5 consiguió vender 5 millones de terminales en los 32 países en los que hizo su lanzamiento en tan solo 3 días y, aún más sorprendente, dos millones de terminales en el mismo periodo en China.

Como podemos ver, los tiempos cambian rápidamente ¿y nosotros?, ¿estamos dando respuesta rápidamente a las demandas que surgen?

Si las universidades latinoamericanas en ningún caso se encuentran en los primeros 100 puestos en los rankings internacionales (São Paulo es la primera en el puesto 101) y si los alumnos españoles, según el último informe PISA, no se encuentran entre los mejor preparados… ¿estamos en condiciones de dar ejemplo en los sistemas formativos?

En Iberoamérica existen tres de las mejores escuelas de negocio del mundo (en puestos diferentes, pero todas ellas presentes en los 20 primeros puestos en los estudios de *Financial Times, The Guardian, The Economist*…) por lo que, a la luz de todos estos datos, parece que nuestro sistema de posgrado está haciendo las cosas razonablemente bien, por ello su experiencia debe servir de base a propuestas innovadoras en el

campo de la educación para el empleo en las Administraciones Públicas. Acerquémonos a escuelas de negocio como IESE, ESADE o IE y aprendamos y traslademos algunas de sus ideas, quizás esto nos sirva para innovar en nuestro trabajo en aras a mejorar la cualificación de nuestros trabajadores.

Tras este breve inicio en el que hemos ofrecido datos y alguna pequeña reflexión, que tienen como único objetivo despertar el interés del lector y sobre todo buscar alternativas que permitan replantearnos el estado de las cosas, pasemos a analizar algunos de los procesos que funcionan en el sistema de formación para el empleo. Podemos extraer algunas conclusiones que pueden servir de ejemplo para los lectores aprovechando, en su caso, la experiencia de cara al futuro.

En este pequeño libro que tiene el lector entre sus manos, no hemos pretendido ahondar en los conceptos que vamos a exponer, sino simplemente abordar una panorámica de los recursos y elementos de debate que se están produciendo en la actualidad. Todos ellos deben estar presentes tanto para los gestores de formación como para los docentes. Nuestra intención no es otra que despertar la curiosidad para que podamos profundizar en estos conocimientos.

Como diría William Gibson: "El futuro ya está aquí, solo que mal distribuido". Yo añadiría, "solo desde el conocimiento podremos mejorar el futuro y en este más que en ningún otro momento histórico podemos distribuir conocimiento entre todos."

Capítulo 2

# Formación innovadora: Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública



La formación del personal del sector público está indisolublemente unida a dos grandes debates actuales: el cometido y la razón de ser de la función pública y el rediseño de la educación para adecuarla a las necesidades de la sociedad del conocimiento.

La intensidad de estos dos debates, indisolublemente ligados a su vez con las ideologías políticas y con su ejercicio por los gobiernos, es fuerte en Europa. Por un lado, la rapidez y violencia del cambio tecnológico y de la globalización han traído consigo un replanteamiento en profundidad de todas las estructuras cívicas, económicas y sociales. Por otro, la existencia de un "nivel europeo" crea interdependencias múltiples y ejerce una influencia creciente en la organización de los Estados miembros. La profundidad y extensión de la crisis económica se extiende a los ámbitos políticos y es un tercer factor decisivo en la amplia serie de reformas gubernamentales en curso en Europa, que suelen estudiarse bajo el nombre genérico de NGP (Nueva Gestión Pública; NPM, *New Public Management* en su acepción inglesa).

Su valoración es aún difícil. Hay aspectos comunes a todos los países en cuanto a los principios de referencia, como por ejemplo la mayor transparencia, la idea de cooperación intra e inter-departamental ("abajo los silos"), los contratos de servicios o la gestión por objetivos. Muchos de estos principios tienen como fin incorporar los aspectos positivos de las prácticas empresariales para desarrollar una nueva dinámica en el seno de las Administraciones Públicas.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, hemos entrado en una fase conocida como "posfuncionariado", caracterizada por la aparición en el sector público de una gran diversificación de funciones y competencias, de nuevos mecanismos de contratación y condiciones de empleo y de nuevas formas de colaboración con el sector privado.

Hasta ahora, estos cambios parecen suscitar más críticas que satisfacción. Por ejemplo, en Gran Bretaña, uno de los países más empeñados en la reducción y modernización del sector público, el gobierno ha reconocido públicamente los resultados negativos de la privatización de la sanidad.

La función pública es uno de los pilares sociales más afectados por las tendencias económicas capitalistas globalizadoras. La necesidad evidente de medidas para afrontar la crisis económica ha llevado a menudo, entre otras cosas, a abogar por una reducción drástica del funcionariado y por la privatización y liberalización de servicios públicos.

La contribución de la gestión de "recursos humanos" a la transformación de la administración no es siempre apreciada en su valor real como vector esencial de cambio de comportamientos y prácticas.

La discusión ideológica de estos temas excede ampliamente los límites de estas líneas, que van a centrarse exclusivamente en las características y prácticas de la formación para la función pública tal y como se plantea actualmente en Europa.

Sin embargo, el análisis de estas características y prácticas en una serie de países europeos, así como en instituciones que los agrupan como la Unión Europea, la OCDE o el *World Economic Forum* (WEF), es imposible sin entender que el cambio que se propone en la formación de los administradores públicos no es sino una de las consecuencias, quizá la principal, de la fuerte demanda global de modernización y mejora de la función pública.

**No solo no puede reformarse a fondo la administración sin replantearse la formación de sus gestores sino que la formación, el aprendizaje, es uno de los pilares de una mejor gobernanza pública.**

Andreas Schleicher, el conocido director de los estudios PISA, expresa bien esta interdependencia:

> "La educación en nuestros días es mucho más que fomentar maneras de pensar que favorezcan enfoques creativos y críticos a la resolución de problemas y la toma de decisiones. Es también fomentar maneras de trabajar basadas en la comunicación y la colaboración y en el dominio de las herramientas que requieren, tales como la capacidad de reconocer y usar el potencial de las nuevas tecnologías así como de evitar sus riesgos".

Los tres objetivos del *Foro global para una mejor gobernanza pública* de la *OCDE* no dejan duda del papel esencial de la formación:

1. Identificar y responder a los retos estratégicos de la modernización de la gobernanza pública, en particular al refuerzo de la confianza en las instituciones públicas y en su capacidad de adaptarse a nuevas necesidades.
2. Generar el diálogo y *fortalecer el aprendizaje* para lograr políticas más coherentes y eficaces y para aumentar la integridad, la calidad y el rendimiento de las instituciones y servicios públicos.
3. Debatir y promover los elementos clave de una buena estructura de gobernanza, contribuyendo a la eficacia, eficiencia, transparencia, adecuación y responsabilidad de las instituciones públicas.

Por su parte, el *World Economic Forum* constata la necesidad urgente de una adaptación de los gobiernos para poder responder a una demanda creciente de las expectativas ciudadanas en un contexto de condiciones rápidamente cambiantes y de una creciente interdependencia y complejidad de relaciones sistémicas nacionales e internacionales.

Para cumplir su misión de crear valor público, los gobiernos deben desarrollar su capacidad de operar con conocimiento y

eficacia. Para ello, el WEF recomienda estructuras "FAST": planas, ágiles, reducidas y capacitadas por la tecnología (Flatter, Agile, Streamlined and Tech-enabled, en sus siglas en inglés).

En la mayor parte de los países, la gestión del sector público requiere una puesta al día considerable. En este contexto, conseguir organizaciones reducidas y ágiles, que puedan funcionar bien en el nuevo orden mundial, implica avances sólidos en cuanto a diseño de sistemas, recursos tecnológicos y gestión de personal, de ese "núcleo duro" de expertos cuya capacidad es crítica para el buen funcionamiento de las instituciones públicas.

En este análisis de la mejora de la formación del sector público en Europa con el objetivo de una mejor gobernanza, encontramos una serie de características comunes:

1. La necesidad de cambios radicales, estructurales, de diseñar una nueva "formación para el siglo XXI".
2. La tendencia generalizada a una fuerte disminución de los efectivos de la Administración Pública.
3. La exigencia de una participación real de los administrados, ya sean ciudadanos, organizaciones o empresas.
4. La exigencia a los funcionarios, a todos los niveles, de transparencia y de responsabilidad por el ejercicio de sus funciones.
5. La exigencia a la Administración Pública de asumir un rol innovador, sin que la responsabilidad debida elimine la necesidad de asumir riesgos.
6. La necesidad de una gran claridad y precisión en la definición de las nuevas estructuras y procesos de formación y a la vez de una flexibilidad que haga posible su ajuste y cambio permanente.
7. La necesidad de elevar y ampliar los perfiles profesionales del sector público para atraer a él a los mejores talentos.

8. La necesidad de actualizar los sistemas de formación para asegurar una respuesta adecuada a las necesidades y realidades cambiantes de la sociedad.
9. El papel esencial de las nuevas tecnologías para apoyar esta puesta al día, que implica nuevos enfoques y posibilidades para el aprendizaje y para el trabajo.
10. La necesidad de intercambios de experiencias (buenas y malas) y de análisis comparativos rigurosos que permitan el aprendizaje mutuo. El nivel europeo parece especialmente adecuado para estos intercambios.

Las reflexiones que se desarrollan a continuación sobre cada una de ellas se basan en documentos y casos concretos de países europeos que están empeñados en un proceso de diseño de la transformación del sector público, y se concentran, sobre todo, en lo que supone cambios significativos sobre los modelos tradicionales.

Los Institutos y Escuelas de Administración Pública europeos ofrecen un curriculum sólido en disciplinas tradicionales, como por ejemplo los marcos legales e institucionales o las ciencias políticas y económicas. Pero no todos están tan al día en el desarrollo de nuevas competencias, habilidades y comportamientos a pesar de reconocer su importancia.

La prestigiosa ENA *(École Nationale d´Administration)* francesa mantiene en primer lugar las disciplinas tradicionales, pero incorpora al mismo nivel nuevas competencias:

- Razonamiento y redacción jurídica.
- Razonamiento y decisión económica.
- Análisis y gestión financiera y presupuestaria.
- Funciones y modos de actuación del poder público al nivel central y al local.
- Retos y procesos del trabajo a nivel europeo e internacional.
- Gestión y administración de la Administración Pública.

- Diálogo social.
- Elaboración de políticas públicas.
- Saber comunicar.
- Saber negociar.
- Saber operar individualmente y en red.
- Apreciar el intercambio de experiencias y conocimientos.

Es de destacar, asimismo, la incorporación como materias clave de los procesos de trabajo a nivel europeo e internacional. La fuerte interdependencia que existe ya a estos niveles y la cantidad y complejidad de relaciones económicas, culturales y políticas que conlleva aconseja dedicarle una atención detallada en la formación del sector público.

Otra característica importante del curriculum de la ENA es que sigue un modelo dual, con los *stages* ocupando la mitad del tiempo de formación como oportunidad única de adquirir experiencia práctica.

La Universidad de Oxford que, junto con la de Cambridge, sigue siendo la principal fuente de personal para el Servicio Civil británico, destaca como competencias básicas para el sector público las siguientes:

- Capacidad de rendimiento:
  - Motivación y compromiso de resultados.
  - Capacidad de aprender y de mejorar.
- Capacidad intelectual:
  - Toma de decisiones.
  - Pensamiento constructivo.
- Competencias interpersonales:
  - Construir relaciones productivas.
  - Comunicar con resultados.

Y solo después de estas condiciones básicas señala que para disciplinas específicas, como por ejemplo la estadística, hacen falta conocimientos específicos.

El sector público en el Reino Unido está atravesando una larga serie de reformas, la mayor de las cuales está actualmente en curso. *Civil Service Learning*, la organización británica para la formación del personal, define tres áreas básicas de competencia:

1. Trabajo en el sector público (lista no exhaustiva, solo a título de ejemplo):
   - Análisis diversos, redacción de informes.
   - Conocimiento del marco legal e institucional.
   - Calidad y diversidad.
2. Competencias clave:
   - Orientación de servicio.
   - Gestión de proyectos.
   - Gestión financiera.
   - Competencia en el uso de TIC.
3. Competencias de liderazgo y de gestión:
   - Capacidad de liderazgo.
   - Capacidad de gestión de personal.
   - Capacidad de gestión económica.
   - Capacidad de gestión del cambio.

HAUS, el Instituto Finlandés para la Administración Pública, destaca como valores principales a conseguir las siguientes:

- Trabajar en equipo.
- Sensibilidad.
- Actitud positiva.
- Fiabilidad.

Y lista como áreas principales de formación las siguientes:

- Estructuras administrativas, desarrollo de capacidades.
- Reforma de la Administración Pública.
- Gestión estratégica.
- Desarrollo de capacidad de gestión y de liderazgo.

- Gestión por resultados.
- Gestión de calidad y organización de servicios públicos.
- Gestión y desarrollo de recursos humanos.
- Estructura y gestión del sector público.
- Administración financiera y presupuestaria por resultados.
- Estrategias de la Unión Europea y formación en asuntos europeos.

Esta selección de ejemplos de culturas administrativas muy distintas pone en evidencia el énfasis creciente sobre las competencias.

**De hecho, el cambio de un sistema basado en la acumulación de conocimientos a un sistema basado en el desarrollo de competencias, definidas como un conjunto equilibrado de conocimientos, destrezas y actitudes, es quizá el cambio más importante y radical que se está dando actualmente en educación.**

## 2.1. Formación para el sector público: Etapas principales

### 2.1.1. Entrada en el servicio

Los modelos de selección de personal basados casi exclusivamente en pruebas escritas de demostración de conocimientos no parecen los más adecuados para reconocer las cualidades y competencias exigibles a un buen funcionario. Este es uno de los aspectos en el que las reformas apuntan hacia una mejor sinergia entre las prácticas habituales en el sector privado, donde sería impensable la contratación para un puesto de toma de decisiones sin una buena entrevista personal.

Conjugar las exigencias de transparencia e igualdad de oportunidades de los sistemas de oferta pública con unos criterios de selección que respondan mejor a los perfiles de competencia exigidos es uno de los retos principales del cambio.

Asimismo se plantea cada vez más la equiparación de las carreras en el sector público y en el privado y la posibilidad de facilitar el paso de uno a otro.

### 2.1.2. Formación inicial

#### a. Curriculum

Las características buscadas, citadas anteriormente, implican la necesidad de completar el curriculum tradicional con una serie de temas y de desarrollo de nuevas competencias. Asimismo se plantea con carácter general en Europa la necesidad de asegurar perfiles profesionales elevados, bien exigiendo formación a nivel de máster de entrada bien ofreciendo la posibilidad de adquirirla como parte de la formación para el servicio.

Un ejemplo de reconocido éxito es la formación del profesorado en Finlandia. La exigencia de un perfil académico de primer orden para entrar en la Facultad de Pedagogía (solo el 15-20 % de los candidatos son admitidos cada año) o el alto nivel de la titulación de profesor de aula, un máster universitario, son elementos importantes.

La meta que se persigue es la de formar personas capaces de analizar y resolver de forma autónoma los problemas relativos a la educación y la enseñanza, así como de desarrollar su trabajo a partir de la investigación. Esta titulación permite la posibilidad de cursar estudios de posgrado en materias educativas.

#### b. Enfoques pedagógicos

Es necesario, asimismo, completar los enfoques pedagógicos tradicionales. Los aspectos siguientes aparecen como muy importantes en la mayor parte de los países:

- La *cooperación*: trabajo en equipo, intercambios de experiencias, colaboración interdepartamental, equipos de proyecto y, muy importante, la concepción del usuario como un colaborador potencial en la mejora del servicio.
- La *comunicación*: desarrollo de una buena capacidad de expresión oral y escrita, uso de las herramientas multimedia, conocimiento de los medios de comunicación. En los niveles superiores así como en todos los llamados a un contacto frecuente con el público o con los medios debería incluirse la formación para su uso.
- La *formación personalizada*: partiendo de la necesidad ineludible de mantener una actitud de aprendizaje permanente, formación de la amplia y creciente gama de recursos digitales, asunción de un deber de participación y contribución a los sistemas de formación continuada del organismo, urge la utilidad de desarrollar planes de formación personal.
- El concepto de *portfolios:* la rápida evolución de los instrumentos de trabajo y la alta movilidad laboral (incluso permaneciendo en un mismo organismo, los cambios de funciones son la norma más que la excepción) hacen que la evolución profesional de cada persona sea absolutamente individual. Es importante aprender a gestionar bien la propia carrera. Los "ePortfolios" parecen perfilarse como una herramienta a usar.
- La *innovación,* la *creatividad* y el *espíritu de iniciativa:* estas competencias, muy ligadas entre sí, son "competencias básicas"[1]. Su definición no necesita de otros comentarios.

  "El sentido de la iniciativa y el espíritu de empresa, que consiste en la habilidad de transformar las ideas en actos y que está relacionado con la creatividad, la innovación

[1] Recomendación 2006/962/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente [Diario Oficial L 394 de 30.12.2006].

y la asunción de riesgos, así como con la habilidad para planificar y gestionar proyectos con el fin de alcanzar objetivos. Las personas son conscientes del contexto en el que se sitúa su trabajo y pueden aprovechar las ocasiones que se les presenten.

El sentido de la iniciativa y el espíritu de empresa son el fundamento para la adquisición de cualificaciones y conocimientos específicos necesarios para aquellos que crean algún tipo de actividad social o comercial o que contribuyen a ella. Dicho espíritu debería comportar asimismo una concienciación sobre los valores éticos y fomentar la buena gobernanza."

- El *design thinking:* el concepto del diseño como una manera de pensar no es nuevo. El *design thinking* es el intento de aplicar en otras disciplinas las técnicas de trabajo que usan los arquitectos, los urbanistas y los diseñadores industriales. Quizá su característica principal es que el objetivo es lograr un resultado concreto y factible, aceptando que no es ni el único ni necesariamente el mejor.

  Las siete etapas generales de un proceso de diseño (definir, investigar, imaginar, probar prototipos, elegir, implementar y aprender) se desarrollan de forma flexible, con tantos ciclos de realimentación y tantos cambios en la definición del problema como sean necesarios. El diseño usa a la vez el pensamiento divergente para explorar múltiples posibilidades y el pensamiento convergente para ir refinando la solución final.

  Otra característica esencial es que el proceso incorpora abiertamente valores emocionales, estéticos, culturales y personales.

  El éxito del *design thinking* se ha debido a la conciencia generalizada de la necesidad de atacar el anquilosamiento

de las estructuras de gestión existentes, de la innovación como única salida posible. Pero empieza a detectarse que la incorporación de los procesos de diseño con la mentalidad de otras teorías empresariales sin aceptar los aspectos emocionales, cualitativos, arriesgados de los procesos creativos no suele funcionar.

Por ello apuntan nuevas maneras de cambiar los enfoques como la *inteligencia creativa*. Lo que importa, *in fine*, es la creatividad y la innovación.

### c. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Por su papel múltiple como herramienta de trabajo de aprendizaje y de comunicación y por el carácter único de la transformación digital que estamos atravesando, que configura lo que se podría llamar ya sociedad digital, las TIC merecen una consideración especial en cualquier programa de formación. Tanto más en el caso del sector público, donde uno de los retos principales del momento es precisamente su transformación digital.

En los últimos años ha habido una inversión considerable en nuevas tecnologías en todos los países europeos, llegándose a niveles de uso y acceso muy elevados[2]. Sin embargo, si su impacto es altamente visible, y generalmente positivo, en la eficiencia de los procesos económicos, no lo es tanto en los procesos administrativos ni, en lo que es más importante a efectos de formación, en la mejora de los procesos de aprendizaje.

Una de las razones quizá haya sido un foco excesivo en los aspectos operativos: dotación de ordenadores, acceso a la red, uso de los programas principales de productividad e informatización de procesos. Se impone dar la prioridad debida a temas de fondo, como el diseño innovador y orientado

[2] Es importante, sin embargo, no olvidar en ningún momento la existencia de una "brecha digital" que afecta sobre todo a los sectores más desfavorecidos de la sociedad —hecho a tener muy en cuenta en los programas de e-gobierno.

a los usuarios, tanto administradores como administrados, de procesos basados en las TIC; el uso correcto de las nuevas formas de comunicación y, muy especialmente, todo cuanto concierne a la ética y a la seguridad.

Centrándonos en su uso para formación, se entiende en general el e-learning como el verdadero aprendizaje del futuro: personalizado, deslocalizado, digital, interactivo y presente en todas las esferas de la vida (personal, académica y profesional). Por citar un ejemplo relativamente reciente y de muy rápido avance, los COMA o MOOC (Cursos On-line Masivos y Abiertos)[3] parecen tener un enorme potencial para la formación continuada.

Hay, pues, que considerar tanto el uso de estas herramientas en la formación de los funcionarios como la formación de los funcionarios al uso de estos nuevos recursos.

Un aspecto de especial importancia es la arrolladora tendencia al uso de las redes sociales, que necesita una respuesta adecuada desde el punto de vista de la formación de los funcionarios. Como dice un informe reciente del WEF: "Estas redes son muy fáciles de usar, pero se necesita formación y apoyo para desarrollar destreza en estos diálogos interactivos"[4]. Los gobiernos no pueden esperar que el sector público domine estas nuevas competencias de gestión de la información y de su uso para fomentar y facilitar la participación pública sin ayuda.

Otra característica de los nuevos medios de comunicación, así como de todo buen servicio público digital, es su continuidad temporal, es decir, ofrecer una disponibilidad constante, 24 horas, 7 días por semana. En la reflexión sobre e-learning se cita a menudo como una gran ventaja el que el usuario pueda

[3] La mayor parte de las referencias se encuentran aún bajo las siglas inglesas MOOC (*Massive Open Online Courses*).

[4] *The Future of Government. Lessons Learned from around the World.* World Economic Forum 2011.

escoger libremente su espacio y su tiempo de aprendizaje. Pero para la institución docente, atender a la multiplicidad y diversidad de demandas que esta libertad supone es un reto considerable.

En la Administración Pública, las ventajas de la asincronía, del "*en cualquier momento desde cualquier sitio",* para el usuario son aún mayores. Poder realizar los trámites necesarios sin desplazamientos, minimizando los conflictos con las obligaciones laborales o domésticas, es una ventaja primordial del e-gobierno. Atender las demandas resultantes implica una reorganización de los servicios públicos que va en contra de la tradicional rigidez de horarios, de las condiciones contractuales o de los mecanismos de control de calidad.

### d. Periodos de prácticas

Independientemente de cuál haya sido el proceso de selección, y el contenido del temario de exigido conocimiento, la idea de una toma de posesión con un conocimiento exclusivamente teórico de las funciones a desempeñar es inquietante. En otras profesiones de gran responsabilidad social, como por ejemplo la medicina, es impensable la práctica en solitario sin un periodo de prácticas tuteladas en un contexto real.

Todos los ejemplos europeos analizados incorporan periodos de prácticas tuteladas. Por ejemplo, en Francia, la mitad del tiempo de formación en la ENA transcurre en *stages* en los servicios y organismos para los que se prepara al personal. En Irlanda, el primer año de servicio de los nuevos funcionarios transcurre en un "binomio", con un funcionario *senior* formando y guiando al recién incorporado.

Otros ejemplos interesantes, muy frecuentes en el sector privado, son los de mentorado. Además de los cursillos de formación, a los nuevos empleados se les asigna un mentor al que pueden consultar de manera personal y confidencial. Estas

prácticas son asimismo de interés para el punto siguiente: la formación continua.

### 2.1.3. Formación continuada

Parte esencial de la filosofía de aprendizaje a lo largo de la vida, este concepto se refiere a la formación posterior que ayuda a las personas a mantenerse al día con respecto a los nuevos desarrollos en sus respectivos campos profesionales. La formación continua puede centrarse en una capacitación profesional relativamente específica, por ejemplo en el uso de nuevas herramientas: en una formación general relativa al contexto de la organización, por ejemplo cambios legislativos, o en una formación personalizada con unos objetivos mucho más generales.

Un ejemplo muy claro es el del personal sanitario en Gran Bretaña, que cada cinco años debe demostrar que su capacidad y conocimientos profesionales se mantienen al día. Esta exigencia se ha planteado recientemente de forma general en Europa con las TIC. En Finlandia se diseñó con éxito el "permiso de conducir ordenadores" que ponía desde el principio el énfasis en el uso del ordenador para fines prácticos concretos, no en temas informáticos, y que luego ha tenido versiones europeas.

Gran parte de los mecanismos de la formación inicial son de aplicación para la formación continua. De hecho, la tendencia generalizada es a imbricar más ambos tipos de formación, para un mejor aprovechamiento de los recursos y para potenciar los intercambios de puntos de vista entre el personal ya en servicio y los nuevos entrantes.

Con esta misma óptica, la formación continua y la organización se benefician mutuamente de prácticas estructuradas de intercambio de experiencias como, por ejemplo, grupos de personal especializado para discutir problemas comunes o,

con mucho potencial, grupos de personal diverso para resolver problemas o proponer mejoras del servicio.

La formación continua requiere la disponibilidad de materiales y recursos apropiados, así como una gestión de personal que la reconozca, la valore y la haga posible.

### 2.1.4. Evaluación personal y evaluación del servicio

Aunque la evaluación personal sobrepasa el campo de la formación, es importante que su papel y sus modalidades de implementación formen parte de la formación inicial. Tienen una relación muy estrecha con el punto anterior, la formación continua.

Las entrevistas periódicas de evaluación personal y las técnicas de medida de rendimiento o eficacia por medio de indicadores son prácticas corrientes del sector privado cuya aplicación al sector público se recomienda con frecuencia, aunque la influencia real de este tipo de medidas y valoraciones no debe ser sobreestimada.

La evaluación de la calidad del servicio es un concepto tradicionalmente empresarial, que parece esencial e ineludible en la Administración Pública. Aunque su implementación específica depende del tipo de organismo en cuestión, es importante que la formación de base incluya las teorías y técnicas más frecuentes de control de calidad.

Tanto desde el punto de vista político como de la mejora de la gestión, como del desarrollo de la capacidad innovadora, la participación de los administrados en su administración, la "co-creación" de reformas y mejoras, es una exigencia y una gran ventaja del movimiento de renovación del sector público.

La calidad del servicio se traduce directamente en la mejora de su imagen pública y en su capacidad de captación de los mejores candidatos. Cabe señalar que el prestigio del sector

público y la calidad de la formación de su personal son inseparables y se refuerzan mutuamente. Así, el prestigio del sector público es elevado en la mayor parte de los países europeos, el ejemplo más citado quizá sea Francia, en el que la prestigiosa ENA (*École Nationale d'Administration*) es una de las titulaciones profesionales más valoradas, tanto por el sector público como por el privado.

### 2.1.5. Contrapartidas sistémicas

Esta larga serie de desideratas y recomendaciones para la formación en el sector público deja ver no solo la necesidad de asignarle los recursos necesarios, sino los conflictos potenciales con teorías y prácticas existentes. Especialmente, todo cuanto se refiere a creatividad, innovación y espíritu emprendedor encaja mal en un contexto fuertemente reglado, despersonalizado y jerárquico como es tradicionalmente el administrativo.

Es evidente que para que cualquier cambio y mejora de la formación de los funcionarios dé sus frutos, el sistema en sí tiene también que cambiar en las mismas líneas. Si al funcionario se le pide un esfuerzo de formación continua, el sistema debe valorarlo y reconocerlo. Una buena gestión del conocimiento será positiva y productiva para ambos. Si al funcionario se le exige la capacidad de asumir riesgos, el sistema debe aceptar esta capacidad. En palabras de la nueva reforma en curso en Gran Bretaña, "se invierte un enorme tiempo y esfuerzo en impedir que sucedan cosas malas y el resultado es que se impide aún más eficazmente que sucedan cosas buenas".

No todas las tensiones potenciales tienen que ser conflictivas. Por ejemplo, no debe haber puestos de trabajo sin cometidos definidos, ni operaciones o tareas sin un "manual de instrucciones". Sin embargo, una racionalización clara y eficaz del sistema conllevará, paradójicamente, una mayor flexibilidad y facilidad

para el constante ajuste a la realidad cambiante que necesita toda práctica profesional en nuestros tiempos.

El equilibrio entre riesgo y control, entre iniciativa y responsabilidad es uno de los más difíciles de establecer, y depende enormemente de una práctica sana, de un sistema aceptado de valores y de unos mecanismos ágiles de control. La transparencia y la información se reclaman como más eficaces y, sobre todo, con una mayor posibilidad de actuar al mismo tiempo que los controles existentes (que por supuesto hay que mantener).

En toda gobernanza pública, a todos los niveles, hay una presión creciente sobre los gobiernos para que actúen de manera diferente para resolver los problemas públicos y favorecer el crecimiento económico. La profunda crisis actual y el fuerte crecimiento de las tasas de desempleo, de las desigualdades sociales y de la amplitud y diversidad de necesidades sociales ha creado globalmente una actitud muy crítica ante las respuestas actuales de los gobiernos y unas grandes expectativas de cambio.

**Una Administración de alta calidad profesional es un elemento esencial de este cambio.**

Capítulo 3

# Innovación en la gestión



Tras este recorrido por los principales aspectos de la formación de los empleados públicos y sus distintas fases pasemos a analizar algunos aspectos que inciden en la programación de los procesos de aprendizaje.

Hagamos historia del sistema que rige la formación para el empleo, aplicado a las Administraciones Públicas en España, y veamos las novedades fruto de más de 15 años de vigencia del sistema.

El sistema de formación para el empleo en España ha sido acordado desde el año 1995 con los cuatro agentes promotores o proveedores de formación para los trabajadores de las Administraciones Públicas: Estado, gobiernos autonómicos, entes locales y centrales sindicales más representativas a nivel nacional.

El sistema pretende que:

"la formación profesional continua y el reciclaje profesional de todos los empleados públicos constituyen una necesidad imprescindible en orden a conseguir sus objetivos permanentes de eficacia y de modernización. Pero, hoy en día, su necesidad es más imperiosa dada la rápida evolución de los conocimientos y de las tecnologías de la información y de las comunicaciones y, con ello, de los requerimientos de la Administración a sus empleados. La formación constituye un factor relevante para incrementar la productividad de cada empleado público y de la organización en su conjunto, siendo éste un objetivo esencial para alcanzar los niveles de competitividad a que debe aspirar un país como el nuestro, en el marco de la Unión Europea y en la dinámica de la globalización" (Preámbulo del V Acuerdo de Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas, 22 de marzo de 2010).

No entraremos en pormenores, algo largo y complejo de explicar, pero sí avancemos algunos de las principales novedades que incorporó este último acuerdo:

- Buscar la correspondencia entre las cualificaciones profesionales y las necesidades de las Administraciones Públicas.
- Fomentar el paso del acceso universal y continuo al aprendizaje permanente dado que es un elemento esencial en la sociedad del conocimiento. Aparecen conceptos claves, a nuestro juicio, en el futuro sistema de formación.
- Adaptar las ofertas de formación, especialmente las dirigidas a aquellos colectivos que puedan tener mayores dificultades, de forma que se prevenga su exclusión social y que sean motivadoras de futuros aprendizajes mediante el reconocimiento de las competencias obtenidas a través de estas ofertas específicas.
- Establecer cauces de comunicación y participación con las instituciones competentes en materia de formación continua de los ámbitos nacional y comunitario.
- Promover un funcionamiento del sistema que garantice la eficiencia y eficacia en el desarrollo de toda la actividad formativa, así como la implantación de cauces y posibilidades de compartir recursos formativos, criterios, normas y pautas de actuación que sirvan de apoyo a las políticas compartidas por las Administraciones Públicas.
- Fomentar las medidas, en materia de formación, que tiendan a favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral en la realización de las actividades formativas que se efectúen dentro de este acuerdo.

Los principios son realmente ambiciosos y deberían ser guía de actuación en el desarrollo de las ofertas que realizan los distintos promotores de formación en el entorno de las Administraciones que, al contrario de lo que ocurre en el sistema

para el empleo del resto de trabajadores, es un sistema monopolístico, dado que no permite la homologación de centros ni, por lo tanto, un sistema abierto a la oferta y profesionalización del empleo.

Otros países europeos y americanos han abordado la cuestión de manera diferente, asignando un mayor protagonismo a las necesidades de la organización y centrándose en menor medida en la promoción profesional del empleado.

Un reciente estudio realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública de España sobre el conjunto de acciones formativas on-line llevadas a cabo por las Administraciones del Estado, Comunidades Autónomas y entes locales, pone de manifiesto que el 98 % de los cursos producidos por estos promotores buscan esencialmente mejorar las capacidades de los empleados para su progreso profesional, detectándose escasa o nula incidencia en la atención a necesidades o demandas organizativas o de los ciudadanos.

La gestión de los recursos que destinan las organizaciones públicas ha atendido a criterios dominantes de las demandas del colectivo de empleados públicos. Este sistema, por tanto, ha conllevado una valoración muy alta del grado de satisfacción de los receptores de la formación (próxima a un 8 sobre 10 en la oferta realizada por la mayoría de promotores) y una enorme insatisfacción de los beneficiarios de la formación, esto es, las Administraciones Públicas y los ciudadanos.

El reto de los próximos años no está en la profundización en la satisfacción de las demandas de los empleados públicos, pues como vemos es elevada, y sí en incorporar a los sistemas de gestión elementos que atiendan las demandas de las organizaciones y, sobre todo, las demandas de los ciudadanos, beneficiarios últimos de la formación y cualificación de los servidores públicos.

**La planificación de la formación, en general, ha desconocido o no ha considerado las demandas ciudadanas y solo, en el mejor de los casos, ha tenido en cuenta las realidades y problemas de los colectivos a formar.**

Con bastante frecuencia nos encontramos con la sensación de autocomplacencia de los departamentos formativos. Cada día aparecen más voces críticas que se comienzan a plantear qué repercusión o utilidad práctica puede tener la acción formativa en el trabajo cotidiano.

Después de años de experiencia, disponemos de varias señales que nos indican qué debemos olvidar en la oferta formativa para nuestros trabajadores públicos:

1. Seguir las modas: es habitual ver como distintas organizaciones planifican sus cursos de manera mimética. La moda de cursos de ofimática o idiomas ha invadido la oferta formativa pública. En muchos casos los asistentes a este tipo de acciones ponen de manifiesto el escaso uso de tal acción en sus puestos de trabajo, por lo que más allá de la recompensa de obtener un certificado de asistencia no conlleva un aprendizaje aplicable al puesto de trabajo.
2. Desconocer la cultura de la organización: si previamente a la implantación de una línea de formación, no existe en la organización una demanda de cambio o se han inculcado valores, incentivos o presiones para el cambio, las personas destinatarias opondrán resistencias que pueden llevar al fracaso de la formación. En Iberoamérica, por ejemplo, en la actualidad existe entre las altas instancias un elevado sentimiento de la necesidad de aplicar códigos éticos y las acciones formativas que conllevan la enseñanza de estos

modelos son bien recibidas. Por el contrario, esta sensación, si bien es percibida por los ciudadanos en España, no lo es tanto por los empleados, por lo que acciones programadas suelen presentar una escasa demanda.

3. Tener en cuenta acciones formativas no aplicables: si la dirección de un departamento no está interesada en aplicar las técnicas en las que son formados sus empleados, lejos de mejorar la satisfacción y el clima laboral, lo empeorarán. Complementariamente con esto, las acciones formativas que dan autonomía a los trabajadores, lejos de ser percibidas por sus mandos como beneficiosas, suelen ser percibidas como amenaza y, por ello, en múltiples ocasiones las enseñanzas son abortadas y por tanto resultan inútiles.
4. Trabajar solo los programas o contenidos de la acción formativa: en ocasiones nos conformamos con el título de un curso sugerente o con unos contenidos que parecen interesantes. Olvidamos dedicarle tiempo a fijar los objetivos que queremos con la acción o no los comunicamos, abandonamos la definición de las competencias en que deseamos formar a nuestros trabajadores. Esto provoca un desenfoque tanto de la acción como de los asistentes que pueden tener unas expectativas que no son cumplidas, bien por falta de explicación de los objetivos, o bien por no tenerlos.
5. Uso del modelo académico: en múltiples ocasiones los departamentos de formación de las Administraciones nos abandonamos a las propuestas académicas del sector universitario o docente, lo que conlleva planificación en conferencias magistrales, discursos, lecciones, etc. Esta es una comunicación básicamente unidireccional y con contenidos altamente teóricos que son percibidos como desconectados con la realidad del trabajo diario y, por ello, poco interesantes para el alumno-trabajador.

6. Escasa capacidad de reacción ante las demandas: los departamentos de formación han trabajado mucho y bien en la planificación de los recursos y las propuestas formativas. Esto que, en principio, es una fortaleza del sistema, se puede convertir en una lacra si no va acompañado de la adaptabilidad inmediata a las demandas puntuales por acontecimientos sobrevenidos.

Conectados con esta última debilidad del sistema debemos buscar soluciones y éstas no pueden ser otras que convertir a los departamentos de formación en centros de innovación formativa.

¿A alguien se le podría ocurrir que una empresa líder mundial, como fue hace tan solo 15 años Hotmail, pueda desaparecer? ¿O que, a quienes crecimos con las cámaras analógicas, en el año 2012 la empresa Kodak estaría ante una quiebra? Esta empresa, fundada en 1888, ha presentado una demanda ante un Tribunal de Nueva York por quiebra, para reorganizar sus negocios.

Por ello, y ante unos cambios que son cada día más rápidos, quizás vertiginosos, nuestros procesos deben adaptarse para poder ofrecer en cada momento y ante cada situación una respuesta adecuada a los tiempos.

Un centro de innovación no tiene que tener miedo a cometer errores, sino ver en ello oportunidades. Saber qué no debemos hacer nos acerca cada día más a lo que tenemos que hacer.

**La Administración tiene el deber social de probar para que de su aprendizaje la sociedad mejore.**

Capítulo 4

# Innovaciones para el aprendizaje



A continuación vamos a referenciar algunos de los principales recursos innovadores que han aparecido en nuestro panorama. Lo importante no es lo que hay, dado que esto no es innovación, sino cómo de sus recursos podemos aprender para poner en marcha procesos transformadores que nos permitan aportar mejoras al sistema.

Antes de abordar alguno de ellos podemos visualizar los distintos elementos que pueden aportar aprendizaje a nuestros trabajadores:

Figura. 4.1. Elementos que aportan aprendizaje.




Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la figura, en la formación de los empleados públicos inciden varios recursos y, por encima de todos ellos, una necesaria mejora de la actividad de los docentes.

Comencemos explicitando la nueva perspectiva docente y analicemos después los recursos a nuestra disposición o los métodos.

## 4.1. Mejora docente

Toda organización innovadora que desee calificarse como tal requerirá de un programa formativo que tenga coherencia en su desarrollo y cualificará al profesorado dotándole de unos recursos e identidad común, con una cultura acorde con los principios de innovación y ética en el desempeño. Cultura que se basará en una formación basada en las competencias profesionales necesarias por los empleados al servicio de la Administración.

El principal reto de la formación para el empleo es el desarrollo más amplio y profundo de las capacidades de los alumnos, de modo tal que les sirvan de base a las competencias que les hará posible responder eficientemente a las demandas derivadas de los cambios producidos en la sociedad actual y a las necesidades de la colectividad, sin olvidar de dar respuesta individual a los retos planteados.

Desde un punto de vista pedagógico, debemos observar las nuevas funcionalidades del docente y diversas formas de enseñar y de evaluar. Según las concepciones clásicas que regían hasta hace poco tiempo, la formación de los trabajadores de cualquier Administración Pública era interpretada como la transmisión previamente estructurada de conocimientos y, en el mejor de los casos, de habilidades y destrezas capaces de promover la elevación de las cualificaciones que incorporaba el servidor público a la organización en su etapa de iniciación.

El docente, en un sistema moderno, incorpora a sus conocimientos y habilidades un conjunto de técnicas que no puede desconocer. En la Figura 4.1 podemos observar el

conjunto de sistemas que no pueden ser desconocidos y que posteriormente intentaremos exponer, ya que el gestor tampoco debe olvidarlos de cara a planificar el aprendizaje de los empleados públicos.

Comenzaremos por analizar lo que opinamos que es el elemento nuclear sobre el que debe basarse cualquier sistema de aprendizaje, que es dotar a los docentes de un sistema o cultura común.

El planteamiento que vamos a realizar es obviamente mejorable y, por ende, la innovación es lo que pretendemos inculcar en este pequeño análisis. Sin embargo, no puede haber innovación formativa sin elementos comunes, básicamente en los docentes, que den estabilidad al centro o al sistema de formación de una Administración Pública.

Así pues, lo esencial es planificar lo que vamos a exigir a los profesores que prestarán servicio en cualquiera de las organizaciones que formarán a nuestros servidores públicos y estas características los deben hacer identificables con independencia de dónde o quién organice la acción formativa. La labor de los centros de homologación deberá ser definir las características para proceder a validar los conocimientos o competencias que se transmitan.

Así pues, debemos considerar los siguientes aspectos:

- Organización curricular.
- Desempeño del rol docente.
- Estrategias de enseñanza y de evaluación.
- Comunicación docente-alumno.

### 4.1.1. Organización curricular

Una de las primeras tareas del docente de formación continua es planificar el curso del cual es responsable. Este diseño es un documento que incluye los distintos elementos de la propuesta

formativa, con la finalidad de orientar la práctica educativa en el ámbito de la Administración correspondiente.

El desafío que se presenta es elaborar el diseño de modo tal que éste responda a las demandas del desempeño laboral y, además, atienda a las particularidades del potencial alumno y de la situación concreta del país, región o entorno socioeconómico donde se pretenda impartir el mismo.

Algunas de las características de las nuevas propuestas respecto al diseño y organización de los cursos son las siguientes:

- Las competencias que el trabajador debe desarrollar servirán de punto de partida y darán sentido a la formación continua. En este sentido, los objetivos del curso son los distintos tipos de capacidades derivadas de esas competencias. Antes de planificar contenidos, como anticipábamos al principio de este texto, debemos pensar qué competencias van a aprender nuestros empleados y deben responder, como prueba de la corrección en el planteamiento, a la resolución de un problema o reto que tengamos identificado.
- Las capacidades, como indican numerosos autores, hacen referencia a diferentes tipos de saberes: procesos cognitivos y metacognitivos, destrezas, técnicas operativas, comunicación, trabajo en equipo, integración dinámica al contexto, actitudes, resolución de problemas, toma de decisiones, entre otras. Estas capacidades se vinculan con las competencias —en tanto se ponen en juego en la resolución de situaciones problemáticas— y se expresan en desempeños competentes.
- El diseño del curso debe contemplar una adecuada vertebración entre teoría y práctica a través de los módulos que requieren de una necesaria conexión con la competencia requerida para el ejercicio profesional. Los módulos deben ser identificados por el docente como un elemento que será parte del proceso de aprendizaje continuo del trabajador.

Será un elemento clave de su itinerario competencial que ira complicándose o perfeccionándose con alguno de los distintos recursos que están al alcance del alumno y que, como ya indicábamos, no son ajenos al docente.

Una adecuada estructura curricular realizada por el docente debe tener un elevado margen de adaptabilidad. Por lo tanto, debe ser flexible, de modo que también pueda adecuarse a las necesidades de formación del empleado y a los requerimientos de la organización. También debe reunir una característica esencial, esto es, que todo lo aprendido debe basarse en la aplicabilidad a situaciones reales de trabajo.

El docente debe prever en el diseño curricular que cada unidad de competencia desarrollada pueda ser susceptible de aplicación a situaciones reales. Por ello, en el diseño se seleccionan los contenidos necesarios para promover el desarrollo de capacidades. Los contenidos no tienen un valor por sí mismos; solo cobran sentido al trabajarse articulados por la problemática del campo ocupacional de la cual se parte. Es en el marco de dicha problemática donde adquieren la dimensión de instrumentos necesarios para el desarrollo de capacidades.

Los saberes obtienen sentido cuando el alumno los puede movilizar para resolver problemas o para tomar decisiones. Los criterios para evaluar los aprendizajes alcanzados por los alumnos en cada curso/módulo/unidad se establecen sobre la base de la descripción de las buenas prácticas en el desempeño del rol laboral.

**Todo docente innovador debe tener en cuenta en su diseño curricular de cualquier acción formativa que esta es parte de un conjunto de ofertas que sirven para prestar un buen servicio público.**

### 4.1.2. Desempeño del rol docente

En momentos como el actual un alumno se puede formar a sí mismo, sin embargo, necesita de la ayuda de otros (pares, jefes, ayudantes, personal de otros sectores). Todos ellos forman parte del proceso formativo y a todos ellos debemos inculcarles una actitud innovadora.

Las posturas constructivistas sostienen que el individuo, tanto en los aspectos cognitivos y sociales como en los afectivos, no es un mero producto del ambiente ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre esos dos factores (Carreterro, 1994).

La función del docente no es solo transmitir y explicar saberes, sino orientar en el desarrollo de capacidades que sirvan de base para la construcción de las competencias. Para ello necesita intervenir, acompañar, orientar y ayudar a formar. El docente es un formador.

La ayuda del docente durante el proceso de aprendizaje en función de los nuevos enfoques teóricos consistirá, básicamente, en:

- Organizar los contenidos para responder a la necesidad de mejorar competencias.
- Apoyar al alumno en la estructuración del estudio para conseguir un aprovechamiento óptimo de los contenidos propuestos.
- Conocer la realidad sobre la que se pretende mejorar la competencia para poder proponer situaciones prácticas similares a las reales.
- Favorecer el proceso de reflexión, la adquisición y la profundización de fundamentos teóricos como base de las soluciones de problemas y la toma de decisiones.

- Evaluar las actividades de los alumnos, sostener sus progresos, interpretar y ayudar a comprender los errores, presentar tareas cada vez más complejas.
- Intervenir de forma diferenciada según las características de los alumnos, orientarlos ante los obstáculos y avances que ellos experimentan durante el proceso de aprendizaje.

Como se puede observar, el nuevo docente innovador no es solo un experto en conocimiento, sino que más allá de ello, es un coach efectivo para que el alumno pueda por sí mismo descubrir y aprender en función de sus necesidades. Nadie mejor que un aprendiz para saber qué y por qué necesita tener un conocimiento. El docente debe ser un acompañante, nunca un obstáculo que piense más en sus necesidades que en las que realmente importan al servidor público.

El desempeño del rol docente se ha ampliado y no se limita al momento de encuentro personal con un grupo de alumnos. Abarca tareas previas de planificación de la enseñanza, análisis de los resultados obtenidos, propuestas de mejora. Asimismo, implica participar en equipos de trabajo dentro del aula —o en la Administración correspondiente— para organizar y gestionar las actividades formativas. Se espera también que los docentes sean, en su propio desempeño, ejemplo de las capacidades que pretenden enseñar, que desarrollen sus competencias docentes mediante un proceso basado en la resolución de problemas, en la reflexión a partir de su propia práctica y en la fundamentación del hacer.

Estas funciones ampliadas del docente de formación continua requieren de conocimientos y habilidades vinculadas con su oficio y con su tarea de enseñar. Por ello, además de ser experto en el campo o actividad que enseña, el docente debe adquirir otro tipo de competencias pedagógicas.

La formación pedagógica del docente comprende:

- El desarrollo de capacidades relacionadas con la mejor manera de acompañar en el proceso de aprendizaje, de evaluar, de gestionar los recursos, de trabajar en una Administración Pública.
- El conocimiento de los alumnos y de las distintas teorías sobre cómo aprenden, lo cual le permitirá fundamentar la selección y uso de estrategias de enseñanza y de evaluación. Un docente innovador debe al menos disponer de información sobre su alumnado, puesto de trabajo, ocupaciones fundamentales, necesidades para acudir a formarse, etc. Esto permitirá planificar correctamente la actividad.
- El amplio conocimiento de los contextos en los que se desarrolla la formación, en especial, de la evolución de la organización del trabajo y de las condiciones tecnológicas y socioproductivas, de tal modo que puede actualizar permanentemente los objetivos, los contenidos y las estrategias de la formación.

En resumen, un docente que pretenda incorporarse a procesos innovadores en el campo de la formación, no solo debe conocer la materia o conocimientos a exponer, sino que debe reunir una serie de aptitudes o competencias que le permitan actuar con trabajadores públicos, conocer la organización, identificar la cultura del colectivo al que se dirige y responder a las expectativas de su alumnado.

**No es mejor docente necesariamente el mayor experto, sino el que más hace "aprehender" a sus alumnos.**

### 4.1.3. Estrategias de enseñanza y de evaluación

Los objetivos de la enseñanza en la formación continua se han ampliado. Se pretende que los alumnos, además de los

conocimientos y el dominio de procedimientos del oficio, adquieran otro tipo de capacidades:

1. Seleccionar y aplicar las mejores soluciones para resolver situaciones problemáticas fundamentando sus decisiones.
2. Tomar conciencia de las propias capacidades y posibilidades y emplear estrategias que les permitan el aprendizaje autónomo.
3. Mejorar su capacidad de comunicación, trabajo en equipo, gestión de procesos de tal manera que aseguren criterios de calidad, productividad y seguridad.

El logro de estos objetivos requiere nuevas propuestas para enseñar y para evaluar. Las estrategias de enseñanza deben promover el desarrollo de las capacidades que están en la base del saber hacer profesional y, además, ser coherentes con los nuevos enfoques del aprendizaje.

Algunas de las características de las nuevas propuestas respecto a la manera de enseñar, son las siguientes:

- Comenzar cada nuevo proceso de enseñanza con una evaluación de los saberes y de las experiencias previas de los alumnos, pues estos constituyen los puntos de partida para promover la construcción de aprendizajes significativos.
- Centrar la enseñanza de cada módulo en la resolución de situaciones problemáticas habituales de la práctica profesional, en proyectos, en tareas, en análisis de casos.
- Establecer la mayor cantidad posible de relaciones entre los aprendizajes previos de los alumnos y el material que se pretende enseñar. Esto tiene la finalidad de ayudar a que el alumno asimile el nuevo material a sus esquemas previos y pueda reestructurar sus saberes en niveles crecientes de complejidad.
- Realizar, durante el desarrollo de los módulos, actividades individuales y grupales que demanden de los alumnos trabajo intelectual: comprensión, formulación y prueba

de hipótesis, integración de los aprendizajes, producción, propuesta de mejoras.

- Proponer que el alumno realice actividades, resuelva problemas y sea capaz de explicar lo que hace y por qué lo hace de determinada manera. Si el alumno es capaz de comprender y explicar las acciones concretas que realiza, esto le ayudará a adquirir otras capacidades más complejas para proyectar y gestionar la acción.
- Equilibrar el aprendizaje de conocimientos con la práctica de procedimientos, la resolución de problemas, la realización de tareas, el diseño y la gestión de proyectos que pongan en juego la integración y la transferencia de los aprendizajes.
- Valorar el error como medio para comprender el proceso de aprendizaje del alumno y ayudar a éste para que lo identifique y corrija.
- Integrar las actividades de aprendizaje y evaluación como forma de retroalimentar el proceso de enseñanza y de promover la reflexión de los alumnos sobre el propio aprendizaje.

El docente podrá emplear distintas estrategias de enseñanza que aparecen en la Tabla 4.1.

**Tabla 4.1.** Estrategias de enseñanza.

| Estrategia | Ejemplos |
|---|---|
| Lecturas, explicaciones, vídeos, simulaciones con el propósito de que los alumnos comprendan conceptos teóricos | Funcionamiento del sistema informático de gestión de personal, casos prácticos de atención al ciudadano, etc. |
| Trabajos o ejercicios en los que se ponen en práctica distintos tipos de capacidades específicas | Usar instrumentos de medición, practicar las operaciones que constituyen la secuencia de un proceso, identificar materiales, controlar procesos, etc. |
| Simulación de situaciones reales de trabajo que permitan integrar y transferir los aprendizajes | Trabajos prácticos integradores, problemas a resolver, casos a analizar, proyectos, etc. |
| Participación en procesos reales de trabajo durante un periodo de tiempo | |

Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.4. Comunicación docente-alumnos

En toda situación de enseñanza es fundamental que el docente establezca un vínculo adecuado con sus alumnos. Esto es aún más importante en el caso de alumnos adultos debido a las características de los mismos.

Algunas de las pautas que el docente podrá tener en cuenta para lograr una buena comunicación con sus alumnos, son las siguientes:

1. Crear las condiciones para el aprendizaje significativo, lo cual, en el adulto, implica que el aprendizaje debe responder a su historia, sus intereses, sus saberes, sus patrones de interpretación y a sus experiencias.
2. Organizar la enseñanza aprovechando las experiencias del adulto como fuente inagotable de aprendizajes.
3. Promover el compromiso del alumno con el proceso de aprendizaje definiendo con claridad los objetivos perseguidos y las posibilidades que el alumno tiene de alcanzarlos a partir de su situación actual.
4. Establecer una relación positiva con los alumnos, basada en la confianza y el respeto como condición para crear un clima afectivo que favorezca el aprendizaje.
5. Asumir una actitud de compromiso con el aprendizaje de los alumnos, lo cual, a su vez, promueve la motivación y el compromiso de cada uno de ellos.

**En los procesos de aprendizaje innovador los gestores de formación y los docentes deben conocer los recursos que pueden ofrecer a sus alumnos y cuál debe ser la mejor forma para facilitar el proceso de adquisición de contenidos por los trabajadores públicos.**

Hasta aquí hemos hecho un breve repaso a las necesidades que un docente debe poseer, estas no pretenden ser exclusivas ni excluyentes, pero sí deben formar parte de un proceso innovador.

A continuación, repasaremos algunos de los principales recursos que tienen a su disposición los nuevos procesos formativos.

## 4.2. Nuevos escenarios formativos

Un hito importante es el cambio de paradigma: las tendencias actuales en formación deben mirar no solo a la elaboración de contenidos y a la adaptación de metodologías, sino también hacia la introducción de cambios en la estrategia de comunicación entre los propios empleados de la organización, fomentando la relación entre ellos como método también de aprendizaje. Con ello daremos un paso adelante para pasar del concepto de formación al concepto de aprendizaje colaborativo.

Este avance permite llegar a un mayor número de personas de un modo permanente, generando también un mayor protagonismo de la autoformación o autoaprendizaje, teniendo en cuenta además que el fomento de la colaboración entre profesionales aporta un valor añadido a la organización.

El colectivismo es definido como la gran teoría de aprendizaje de la era digital. George Siemens (2004), tras analizar las limitaciones del conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, con sus variantes del objetivismo, pragmatismo e interpretativismo, llega a la conclusión de que el caos, la distribución de la información en red en este nuevo entorno, requiere de formas de aprendizaje afines a la red, a nuestros propios mecanismos cerebrales y basadas en nodos de conocimientos libres.

Para estos logros se requiere en las personas una disposición para compartir pensamientos y conocimientos, con un sentido de compromiso grupal activo y colaborativo. Aprovechemos que la tecnología nos da muchas posibilidades para transformar el concepto tradicional de formación en un concepto de aprendizaje colaborativo y creemos comunidades de aprendizaje desde el intercambio de ideas y experiencias como vía en la búsqueda, creación y gestión del conocimiento, entendiendo éste como un proceso dinámico y que debe ser también continuado.

**Nos encontramos en la era de la educación 2.0 donde estamos pasando del alumno pasivo al participante activo en un sistema continuado de producción de conocimientos y recepción de los mismos en un proceso cada vez más horizontal.**

La inteligencia grupal, que desafía cualquier intento de localización, captura o aislamiento, es distribuida y fluida como funcionan las ideas en nuestro propio cerebro, dice Rick Dove (2003).

Las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación sin duda están ahí para ayudarnos en este empeño.

### 4.2.1. La teleformación como antecedente

El aumento de la teleformación como vía de desarrollo de las competencias profesionales de los empleados públicos es constante en la mayoría de Institutos y Escuelas de Administración Pública con la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación: implantación de plataformas de teleformación, aulas virtuales, webs interactivas, etc.

Casi todos estos centros han apostado desde sus orígenes por esta metodología para apoyar los procesos de mejora continua de los empleados. Pongamos como ejemplo uno de los centros de formación españoles de empleados públicos. En el año 2007 la teleformación representaba el 17 % del total de acciones formativas. Pues bien, en el año 2009, la teleformación supuso ya más del 40 % del total de la formación que se ofertaba, y, en los próximos años, más del 80 % del total de plazas ofertadas serán en esta modalidad on-line. La realidad es que tal circunstancia se ha visto también favorecida por la situación económica del país.

La teleformación se ha basado, en la mayoría de centros innovadores, en un sistema integrado dentro del esquema de un portal colaborativo con una multitud de servicios que podemos destacar como los siguientes:

- Biblioteca on-line.
- Mediateca: vídeos de actividades del centro y retransmisión de actividades.
- Noticias y actualidad de interés para la Administración Pública.
- Calendario de eventos formativos e informativos.
- Información por móvil.
- Centro de las mejores prácticas de las Administraciones.
- Espacios de acogida para los nuevos empleados.
- Centros de Conocimiento.
- Redes sociales profesionales y conexiones con redes sociales comunes.
- Plataforma de e-learning.

Las páginas web de cualquier institución pública ofertante de formación para empleados públicos que pretende dar servicios completos, buscarán ofertar las acciones formativas en curso y proyectos en desarrollo, proporcionarán enlaces a

otras páginas web relacionadas con la formación, facilitarán recursos y servicios de interés, contemplarán una relación exhaustiva y amplia de documentación y normativa en materia administrativa, un apartado de novedades y noticias destacadas vinculadas a los eventos que se organizan e información amplia de los cursos programados.

Las plataformas de formación, cualesquiera que sea el software que las soportan, poseen esencialmente fines formativos para los empleados que desarrollan su actividad profesional en la Administración Pública a la que hace referencia, pero también gracias a la difusión a través de Internet, y ya que muchos de sus contenidos son abiertos, se facilita el acceso a todos los ciudadanos.

La aplicación dispone de cursos y contenidos formativos, tanto de carácter autoformativo como tutorizado, también proporciona foros de conocimiento acerca de materias y temas de máximo interés administrativo, apoyados en herramientas de comunicación síncrona y asíncrona para el trabajo individual y en grupo, asimismo integra un área para el conocimiento y la divulgación de buenas prácticas realizadas por las Administraciones Públicas.

### 4.2.2. Networking corporativo

Un paso más en la oferta de servicios y siempre tendiendo a la innovación es la creación de redes sociales que profundicen en el aprendizaje informal. Por aprendizaje informal entendemos aquel que ocurre a través de comunidades de práctica (CoP), redes personales y de realización de tareas laborales.

John Seeley Brown (2010) apunta la siguiente reflexión: Internet eleva los pequeños esfuerzos de muchos con los grandes esfuerzos de unos pocos. Las primeras experiencias de utilización de las redes sociales para procesos de aprendizaje han dado, entre otros, productos colaborativos como los siguientes:

- Se siguió un modelo de curso de construcción colaborativa de conocimiento.
- Se impulsó la diversidad, la fricción, la resolución de problemas como elementos importantes en el aprendizaje entre iguales.
- El énfasis formativo se sitúa en los participantes que son quienes formarán las futuras redes que reducirán la necesidad futura de instrucción y perdurarán más allá del curso.
- Se experimenta con aprendizaje multimedia en distintas plataformas *face to face* on-line, blogs, wikis, moodle, e-mail, mashups agregados, mundos virtuales, m-learning, g-learning, etc.

Con este último propósito nacen las redes sociales profesionales asociadas a la formación de los trabajadores públicos, se busca crear un espacio virtual donde integrar todas las potenciales metodologías para mejorar una competencia o adquirir un conocimiento, enriqueciéndose con perspectivas que pertenecen a entornos, tanto geográficos como culturales, en general desconocidos para la mayoría de los usuarios. De esta forma, a través del aprendizaje colaborativo se mejora en el desempeño del puesto de trabajo.

El desarrollo de las redes sociales se enmarca en un momento en el que está en pleno auge el aprendizaje informal y colaborativo. Hasta hace poco el usuario de la Web 1.0 era un mero espectador, en la Web 2.0 pasa a ser el protagonista y, en sus relaciones con el resto de usuarios, el conductor de la información y el conocimiento.

En resumen, esta herramienta pretende generar un valor añadido al proceso de aprendizaje para los empleados de las Administraciones Públicas y poner en contacto a estos entre sí y, obviamente, dado su carácter abierto, con los ciudadanos a los que prestan servicios.

Los objetivos, entre otros, que debe perseguir una red social profesional son:

1. Mejora de la calidad, el atractivo y la accesibilidad de las oportunidades de aprendizaje permanente disponibles para los miembros.
2. Refuerzo de la contribución del aprendizaje permanente a la cohesión social, la ciudadanía activa, el diálogo intercultural, la igualdad de género y la realización personal.
3. Promoción de la creatividad, la competitividad, la empleabilidad y el crecimiento personal en la búsqueda de la superación profesional.
4. Promoción del intercambio profesional.
5. Apoyo del desarrollo de contenidos innovadores basados en las TIC, servicios, pedagogías y prácticas de aprendizaje permanente.
6. De manera indirecta, refuerzo del papel y concepto de aprendizaje permanente común a los empleados de distintos entornos o administraciones.

Una red social tiene como objetivo generar sinergias positivas entre el trabajo en la red y el desarrollo de la carrera profesional de los trabajadores de nuestra organización y, por ende, de la misma organización que va a aprender con ellos y de ellos.

**En conclusión, dar salida a las diversas creatividades y no solo a las formas que tradicionalmente han sido más cómodas para el sistema formativo tradicional, es una de las claves más importantes del cambio en la educación.**

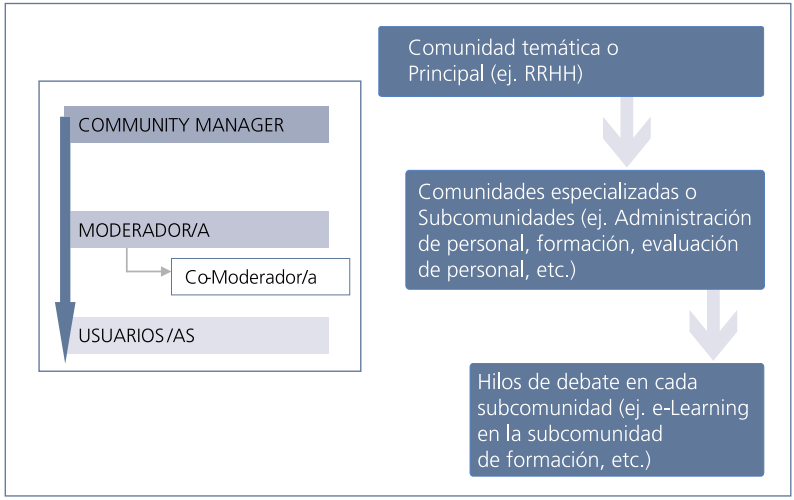
Como dicen Alejandro Piscitelli, Iván Adarme e Inés Binder (2010), entre otros, "cosas tan importantes como el poder de las minorías, la larga cola, la diversidad como oportunidad de innovación, de crecimiento, y no como amenaza, dependen de ello".

### 4.2.3. Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica (CoP) son grupos sociales constituidos con el fin de desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes basados en la reflexión compartida sobre experiencias prácticas. Etienne Wenger (2002) ha estudiado las comunidades de práctica y las ha definido como un "grupo de personas que comparten un interés, un conjunto de problemas o una pasión sobre un tema, y quienes profundizan su conocimiento y experiencia en el área a través de una interacción continua que fortalece sus relaciones".

En la Figura 4.2 se plantea un formato básico de comunidad de práctica:

**Figura 4.2.** Estructura de comunidades y perfiles de gestión.




Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de estos grupos es la construcción de conocimiento y su multiplicación a través de la difusión. Este enfoque concibe el aprendizaje como un proceso de participación y construcción social; de esta manera las comunidades de práctica comparten intereses, experiencias o conjuntos de problemas, se nutren de las interacciones sociales, del choque cultural y de la identidad propia y se caracterizan por poseer dominio, comunidad y práctica. El dominio hace referencia al campo de estudio de la comunidad; la práctica al campo de aplicación de los saberes desde el cual se nutre la experiencia y, por último, la comunidad está relacionada con la interacción y el intercambio de saberes que se dan en su interior. Estos saberes se encuentran articulados por la interacción de la identidad, la confianza y la colaboración de la misma permitiendo que el conocimiento de la comunidad a su vez se mantenga, desarrolle o comparta.

Su implantación en la Administración Pública es reciente y se encuadra dentro de políticas de gestión del conocimiento y de innovación formativa. Para explicarlas seguiremos a Jesús Martínez (2008) y el caso de éxito de la Administración de Cataluña dentro del programa Compartim. Otro ejemplo del caso español se encuentra en la Administración Pública de Castilla y León, con comunidades más abiertas y flexibles identificables por el colectivo destinatario de las mismas más que por el proceso concreto de aprendizaje en el que se encuentren los usuarios.

En el caso catalán, conforme indica Jesús Martínez, se siguieron los siguientes pasos:

**a.** Identificación del colectivo idóneo: este debía ser un grupo de personas que ya estuvieran motivadas, o bien que se adhiriesen con entusiasmo en cuanto se les explicara la idea por primera vez. En otras palabras, gente "que estuviera por la labor". Lo ideal es que, además, fuera un colectivo donde al menos un grupo de personas ya hubiera comenzado a

reunirse para intercambiar conocimiento sobre el trabajo que realizaban.

**b.** Identificación de los problemas recurrentes: problemas que enfrentaban al colectivo, o bien problemas actuales. Se preguntó directamente a los miembros de la comunidad de práctica cuáles eran los temas acerca de los que conversaban de forma espontánea, es decir, cuáles eran los temas de trabajo sobre los que hablaban cuando no estaban trabajando.

**c.** Identificación de la persona que sería el animador de la comunidad de práctica (e-moderador).

**d.** Organización de una primera reunión, presencial, del colectivo en cuestión. Los temas sobre los que se discutieron fueron los que el e-moderador identificó —hablando con algunas personas del colectivo— como los temas más "calientes" (*hot topics*).

**e.** Continuación de las conversaciones de la comunidad de práctica en el espacio virtual, a través de la plataforma tecnológica e-Catalunya y bajo la coordinación del e-moderador de la comunidad.

Cuando finaliza el proceso de trabajo compartido se lleva a cabo una sesión de buenas prácticas dirigida a todo el colectivo profesional, donde se expone el trabajo elaborado por cada una de las CoP. En esta sesión también se suele invitar a expertos de otros ámbitos para que presenten experiencias de éxito relacionadas con la propuesta de mejora tratada en la sesión, con el propósito de enriquecer cada uno de los departamentos con el conocimiento generado en el resto de los que conforman la Administración.

En relación con la vertiente virtual, aquellas CoP y grupos de trabajo que quieren trabajar en línea los asuntos que han tratado presencialmente disponen de la plataforma e-Catalunya. Desde la misma se ponen a su alcance herramientas de trabajo

colaborativo para conversar sobre las experiencias laborales (blogs corporativos), debatir en torno a una cuestión (foros), crear documentos de forma compartida (wiki), publicar fotos de la actividad o programarla. La plataforma dispone además de un depósito digital donde todo el mundo puede publicar aquellos contenidos y documentos que se generan en cada comunidad.

Con el objeto de incentivar la participación de los empleados públicos de cada colectivo profesional en el programa Compartim, los trabajadores que forman parte de un grupo de trabajo colaborativo o CoP tienen derecho a que se les certifiquen aquellas horas que hayan invertido, siempre que presenten la pertinente justificación documental, como horas de formación. Estas horas no se sustraen del número total de horas de formación que puede disfrutar el empleado público y son compatibles con la formación que ofrece el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

La motivación se refuerza aún más a partir del hecho de que la producción de conocimiento aportada por cada grupo o CoP puede convertirse en ponencias y publicaciones que posteriormente pasan en muchos casos a ser editadas por el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada.

Esta experiencia es válida para trabajos concretos, identificables e individualizables, pero peca de un riesgo que es la posibilidad de abandono cuando la comunidad no se encuentra ante una situación identificada o un problema a resolver, por lo que la comunidad se cohesiona de manera muy potente ante el debate formulado pero no por la pertenencia al colectivo.

El caso de Castilla y León es diferente. Basándose en la experiencia del mundo privado y muy especialmente en el modelo formativo de "La Caixa"[5] y de algunos proyectos llevados a cabo en entornos internacionales, se procedió a crear un

[5] www.lacaixa.com

programa formativo en el que no se selecciona a los alumnos por sus ganas o competencias para integrarse en un proceso innovador, sino que previamente se detectaron las necesidades y carencias de un determinado colectivo, en concreto el de los directivos públicos.

Tras elaborar un itinerario formativo de las principales competencias necesarias y detectadas por el conjunto de personas que ocupaban puestos de dirección dentro de la organización, se procedió a seleccionar un equipo de alumnos que elaboraron distintos casos prácticos en los que trasmitían a sus compañeros su experiencia personal en la mejora de alguna de las 12 competencias identificadas. Esta era la base de la creación de la comunidad de práctica.

El programa se desarrolla en un aula virtual con grupos de unos diez alumnos, donde todos los participantes cuentan con el seguimiento y apoyo remoto de un compañero de la misma Administración, previamente formado para ello.

A tal efecto, se creó un equipo de tutores virtuales voluntarios, todos ellos directivos de la Junta de Castilla y León en pleno ejercicio profesional, que realizan esta tarea de acompañamiento y ayuda a sus compañeros de forma complementaria a su desempeño laboral habitual. Esta función es parecida a la que tendría un delegado de clase y permite un potente aprendizaje interpares.

Una colección de *case studies* internos está disponible para que se desarrollen debates en las aulas virtuales, basados en historias reales de la propia Junta de Castilla y León, relatados por los tutores y creados con herramientas virtuales colaborativas.

El resultado ha sido más que satisfactorio produciéndose en este entorno actividades complementarias de las propuestas formativas que conllevan el programa. El colectivo ha desarrollado sentido de pertenencia y se han conseguido sistemas de autoorganización y ayuda, de tal suerte que son los propios

integrantes de las comunidades quienes en múltiples ocasiones proponen debates o trabajos colaborativos.

Obsérvense los datos cuantitativos evolutivos que se han producido en los años 2010-2011.

**Tabla 4.2.** Variación porcentual de 2010 a 2011.

| | |
|---|---|
| Participantes | 59 % |
| Participantes/aula | 59 % |
| Tutores nombrados durante el año | 67 % |
| Tutores/aula | 67 % |
| *Case studies* producidos | 5 % |
| Ediciones de los 12 módulos | 47 % |
| Participantes/edición de módulo | 8 % |
| Actividades complementarias ofrecidas | 175 % |
| Promedio mensajes/mes | 137 % |
| Promedio visitas a foros/mes | 117 % |
| Promedio mensajes/mes por participante | 49 % |
| Promedio mensajes a foros/mes por participante | 37 % |
| Coste estimado | 52 % |
| Coste estimado/participante | –4,40 % |

### 4.2.4. MOOC

En la actualidad los MOOC, acrónimo que significa cursos masivos on-line en abierto (*Massive Online Open Course*) están muy de moda. Entre las características que debe tener un MOOC, podemos señalar que al menos debe cumplir con alguna de las siguientes:

- Curso: esta etiqueta responde a la posibilidad de seguir una unidad didáctica en el sentido clásico de la misma, tanto en el formato on-line ofertado inicialmente como en su distribución tradicional. Estamos hablando de la asincronía de la acción, por lo tanto tendrá un sistema orientado a propiciar el aprendizaje con autoevaluaciones enfocadas a acreditar al usuario su nivel de adquisición de conocimientos o competencias.
- On-line: se entiende en un sentido amplio, no solo actividades producidas especialmente para ser seguidas on-line, puede tratarse de conferencias o grabaciones de cursos presenciales que se ofrecen en abierto a los potenciales estudiantes, por ejemplo. Lo esencial es que su distribución se produce a través de la red.
- Masivo: se trata de cursos que permitan una inscripción de alumnos indiscriminada inicialmente. No obstante cuando se trata de cursos muy especializados la propia materia determinará qué entendemos por "masivo".
- Abiertos: deben ser de libre acceso, en el sentido de que no se requiera de una prueba de conocimientos previos, aunque en ocasiones, para el seguimiento del mismo, puede ser aconsejable que se realice o bien se exija haber completado algún estudio previo o curso inicial. A este concepto de abiertos también se refiere otra característica que es el pago o, mejor dicho, el no pago. El acceso a los contenidos y a compartir con compañeros el estudio no puede ni debe estar restringido por abono alguno. No obstante, un MOOC puede tener como complemento el apoyo de un tutor, o el derecho a su certificación y examen, y estos pueden ser objeto de ser cobrados por el promotor o por una entidad de certificación.

A principios del siglo XXI, la Universidad de Columbia inició proyectos como Fathom o AllLearn que fracasaron y que pueden

ser considerados como el precedente de los MOOC, si bien el término es acuñado por Dave Comier y Bryan Alexander en el año 2008, quienes ofertaron un curso on-line abierto y consiguieron incrementar en 2.300 estudiantes la oferta de años previos. Por lo tanto, los MOOC son de reciente aplicación si bien no responden a intereses similares en todos los casos.

No obstante no podemos entender como MOOC cualquier curso que posee alguna característica de las indicadas anteriormente pero no se integran en un sistema completo. Por lo tanto, no se trata de MOOC, como indica Dominik Lukes (2012):

- La obtención de materiales de aprendizaje de libre acceso (Khan Academy, iTunes o Open Courseware), son masivos y están disponibles en línea, pero no son un curso.
- Ciclos de conferencias sin una planificación para la obtención de un conocimiento o competencia declarado (LSE, conferencias en streaming, etc.), pueden estar conectadas y ser abiertas pero no son cursos.
- Una red profesional o un conjunto de redes de aprendizaje que no respondan a la idea de curso organizado y estructurado en unidades de aprendizaje.
- Los webinar pueden tener algunas propiedades, pero ofrecen poca interacción entre los participantes. Aisladamente no son MOOC.

Hoy en día hay un interés desmedido por los MOOC que en general se achaca a la lucha que mantienen las universidades, especialmente las americanas, por contener sus costes, y de esta forma aumentar el número de alumnos obteniendo más ingresos, o bien buscar una posición dominante ante un futuro estallido de la burbuja universitaria de la que se habla cada día más en Estados Unidos.

Un MOOC debe servir para contratar a los mejores empleados. En sistemas como el español, en el que el acceso al

empleo público requiere de procesos públicos será difícil de aplicar pero en organizaciones públicas no tan constreñidas por sistemas garantistas, un MOOC puede detectar talentos que de otra forma serían difíciles de acceder.

**En el caso de una Administración Pública, la necesidad de sumarse a este movimiento, deriva de la obligación de poner a disposición de la colectividad los materiales y cursos que han sido pagados por la contribución de los ciudadanos.**

Por su carácter masivo, un MOOC hace que el conocimiento se abra y no esté reservado a un pequeño grupo de personas que pueden abonar la mejor educación. En recintos cerrados el número de potenciales alumnos es limitado, en espacios abiertos y colaborativos el número es, en principio, ilimitado. Esto permite obtener economías de escala y ofrecer una formación de calidad para todos. El reto está en la evaluación y certificación del aprendizaje.

¿Cómo se evaluará un curso en abierto? Haría falta un número ingente de profesores para corregir las pruebas de evaluación y un sofisticado sistema que permita acreditar a dichos docentes para poder evaluar las acciones formativas.

Por todo ello, en general el sistema seguido es el del *assessment*, esto es, la evaluación entre pares. Son los propios alumnos los que se evalúan entre ellos y se califican. Para que el sistema tenga validez deben haberse concretado en el propio curso unas pautas claras y, a ser posible, objetivas de evaluación. Normalmente sería aconsejable que la evaluación fuera realizada por varios alumnos utilizando fórmulas estadísticas para

poder obtener el resultado. O, por qué no, se puede buscar un sistema competitivo entre los alumnos siendo ellos quienes formulen preguntas compitiendo así con otro compañero para superarle y obtener la calificación, obviamente esto debería ser entre varios alumnos diferentes y aleatorios, así como con tiempos limitados que impidan la consulta para obtener una respuesta adecuada.

Evaluar es diferente a certificar. ¿Cómo se certificarán las competencias o conocimientos adquiridos por los empleados? La respuesta a esta pregunta es la clave de todo el sistema formativo futuro de las Administraciones Públicas. En el sector privado ya hay ejemplos de certificaciones, por ejemplo, la empresa Udacity, ha llegado a un acuerdo con los centros de certificación de Pearson para poder certificar sus cursos en más de 170 países.

**La Administración Pública está obligada a buscar fórmulas para identificar las competencias requeridas y certificarlas mediante sistemas de evaluación y pruebas homogéneas en cualquier parte del territorio sobre el que pretenda ejercer su campo de acción, bien sea de ámbito regional, estatal o internacional.**

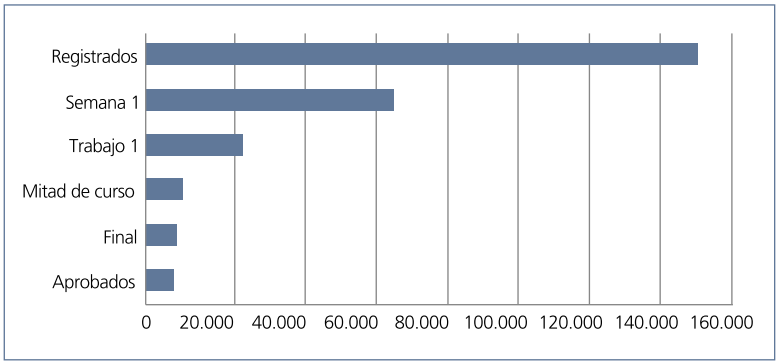
El First Certificate in English de la Universidad de Cambridge es un ejemplo sobre el que debemos trabajar y en el que probablemente la especialización de cada centro promotor de formación debería realizar su propia apuesta.

La calidad de los cursos on-line y los cursos masivos no tiene por qué ser inferior a la ofrecida tradicionalmente, y así lo refrendan numerosos estudios. Por ejemplo, el estudio *Evaluation*

*of Evidence-Based Practices in Online Learning: A Meta-Analysis and Review of Online Learning Studies,* financiado por el Departamento de Educación de los Estados Unidos de Norteamérica, indica que los resultados de los estudiantes que realizaron sus estudios on-line ponen de manifiesto un aprendizaje, en general, mejor que los que siguieron enseñanzas tradicionales.

Finalmente, no pensemos que los MOOC son la panacea del sistema, hay que tener en cuenta que su porcentaje de abandono es notablemente superior al de los cursos tradicionales. Veamos un ejemplo de un curso de Massachussetts Innovation & Technology Exchange (MITx).

**Figura 4.3.** Análisis de asistencia al curso del MITx.




Fuente: MITx.

Como se observa en la Figura 4.3, de los más de 160.000 alumnos inscritos solamente finalizaron el curso poco más de 7.000. No obstante, la pregunta es: ¿es un fracaso formar a 7.000 alumnos? ¿Cuántos recursos habríamos necesitado en la formación tradicional para obtener 7.000 alumnos formados?

Cualquier estrategia de implantación de MOOC debe tener en cuenta estas y alguna otra circunstancia como que educar también es compartir con compañeros y profesores, lo que significa que debemos incorporar la vertiente social. Un MOOC

no está pensado para ahorrar dinero y sí para alinearse con la estrategia de la organización. No todos los cursos, ni todos los recursos on-line son susceptibles de convertirse en MOOC.

Todos los sistemas formativos, como vemos, han sufrido una notable adaptación y en la actualidad los procesos de aprendizaje ya no se centran en las enseñanzas en el aula, fruto de ello son algunas decisiones a nivel europeo. El 20 de diciembre de 2012 el Consejo Europeo adoptó una Recomendación a sus Estados miembros (DOUE 2012/C 398/01) sobre validación del aprendizaje no formal e informal.

En dicha recomendación se indica que los Estados miembros deberán:

"**1.** Establecer para 2018 a más tardar, de acuerdo a las circunstancias y especificidades nacionales y según consideren apropiado, disposiciones para la validación del aprendizaje no formal e informal que permitan a las personas:

**a.** validar los conocimientos, capacidades y competencias adquiridos mediante el aprendizaje no formal e informal, cuando proceda, mediante los recursos educativos abiertos;

**b.** obtener una cualificación total o, cuando proceda, parcial sobre la base de experiencias de aprendizaje no formal e informal validadas, sin perjuicio de otras disposiciones del Derecho de la Unión, en particular la Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de septiembre de 2005, relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales.

Los Estados miembros podrán dar prioridad a determinados ámbitos o sectores dentro de las disposiciones de validación que decidan de acuerdo con sus necesidades.

**2.** Incluir los siguientes elementos, según proceda, en las disposiciones de validación del aprendizaje no formal e

informal que establezcan, al tiempo que permiten que cada ciudadano se sirva de ellas, bien por separado, bien de forma combinada, de forma acorde con sus necesidades:

**a.** Determinación de los resultados del aprendizaje que haya adquirido una persona mediante un aprendizaje no formal e informal;

**b.** Documentación de los resultados del aprendizaje que haya adquirido una persona mediante un aprendizaje no formal e informal;

**c.** Evaluación de los resultados del aprendizaje que haya adquirido una persona mediante un aprendizaje no formal e informal;

**d.** Certificación de los resultados de la evaluación del aprendizaje individual adquiridos mediante un aprendizaje no formal e informal, ya sea en forma de cualificación, de créditos que den lugar a una cualificación o de cualquier otro modo que se considere apropiado."

Hasta ahora, los Centros de Formación Públicos estaban permanentemente ocupados en evaluar y conocer la trasferencia de sus enseñanzas o cursos formativos al puesto de trabajo, les obsesionaba medir aquello que hacíen y que directamente era su responsabilidad. Pero no hay que olvidar que en gran medida son parte de un todo: lo transferido, la mejora, deriva en parte de la acción directa de su actividad pero también, en una parte cada vez más importante, de la actividad autónoma de los servidores públicos.

No podemos conformarnos con evaluar lo que aprenden nuestros trabajadores, sino que debemos convertirnos en una primera fase en "centros difusores de conocimiento" con un objetivo, de cara al año 2018, de ser centros evaluadores de los

conocimientos adquiridos por los empleados públicos, tanto por procesos, reglados, no reglados, formales e informales.

La labor esencial de un Centro de la Administración, su núcleo esencial, es asegurar que los conocimientos y capacidades de los que sirven a la población sean susceptibles de ser comparados y de calidad así como garantizar que todos los empleados públicos puedan acceder a los recursos en igualdad de condiciones. No es esencial, por lo tanto, ser los únicos productores de formación, ni tan siquiera que nuestra formación producida sea la única válida… Y eso es lo que nos había tenido ocupados los últimos 20 años.

A nuestro juicio, es importante saber el impacto de la formación en el trabajo, pero lo es aún más saber cuál es el canal más adecuado para poder aportar conocimiento que mejore la prestación de servicios. Y sobre este punto son escasos los trabajos, por no decir nulos.

### 4.2.5. E-learning, g-learning, x-learning…

Empezábamos diciendo si era conveniente empezar por el principio o por el final… Este es un ejemplo. Cuando hablamos de formación innovadora, todos comenzamos explicando el e-learning como un elemento revolucionario que ha servido para hacer una mejor y mayor distribución de conocimientos, saberes y habilidades. Pero hemos querido acabar con esta técnica formativa o metodología porque, si bien está en el origen de muchas de nuestras innovaciones, no es menos cierto que no podemos considerarla como tal innovadora, pero sí es necesario contemplarla para, desde su concepto originario, poder ver cómo podemos evolucionar hacia fórmulas innovadoras.

Como hemos venido indicando, los cambios que se han producido en la sociedad contemporánea en los últimos años están obligando a dar un giro significativo en la planificación, el diseño y el desarrollo de los planes de formación de las

Administraciones Públicas. El nuevo siglo exige una nueva concepción y unas nuevas metodologías de formación que permitan una adaptación constante al cambio y una rápida adquisición de las habilidades que en cada momento se precisan.

En este contexto, las Administraciones Públicas señalaron como uno de sus objetivos la renovación de la concepción de la formación, acercarla a los destinatarios y convertir las unidades y centros formativos en instituciones de alto nivel de cualificación.

Para lograr este objetivo se ha planteado la superación de los modelos tradicionales de formación mediante el uso de la metodología estratégica en los planes de formación. Este enfoque pasaba, entre otros aspectos, por la introducción del e-learning.

Esto ha llevado a desarrollar una serie de proyectos de renovación didáctica, pedagógica y tecnológica para la mejora de la calidad y de la eficacia de la formación. Entre ellos cabe destacar el desarrollo de herramientas avanzadas de Tecnologías de la Información y la Comunicación en entornos de gestión de la formación y el desarrollo de unidades didácticas informáticas de autoaprendizaje aplicando la tecnología e-learning.

Según el profesor Francisco José García Peñalvo (2007), de la Universidad de Salamanca, bajo la denominación de e-learning nos encontramos con un concepto complejo. Por una parte, se hace referencia a una herramienta formativa desde un punto de vista pedagógico y tecnológico. Por otra parte, se refiere a él como un uso formativo, "una fuente de servicios para alcanzar su cometido formativo". Además, etimológicamente, e-learning es aprendizaje electrónico.

La *American Society of Training and Development* lo define como "término que cubre un amplio grupo de aplicaciones y procesos, tales como aprendizaje basado en web, aprendizaje basado en ordenadores, aulas virtuales y colaboración digital. Incluye entrega de contenidos vía Internet, intranet/extranet,

audio y vídeo, transmisiones satelitales, TV interactiva, CD-ROM y más".

Teniendo en cuenta la apreciación sobre el concepto que hemos realizado debemos comprobar cuáles son los elementos básicos del e-learning: contenidos, herramientas y soporte personal.

### a. Contenidos

La calidad de los contenidos es una condición necesaria pero, a pesar de lo que se piense, no es la fundamental, ni tan siquiera la suficiente, para que un programa formativo pueda ser satisfactorio para el alumno.

En los inicios del e-learning nos encontrábamos con contenidos que simulaban los viejos conceptos de enseñanza a distancia, esto es, materiales que no dejaban de ser más que una mera transposición de libros o apuntes que el alumno lee ahora en pantalla y que antes podía leer en papel. Esto es más e-reading que e-learning.

Por lo tanto debemos afirmar, en primer lugar, que el diseño de los contenidos ha precisado de la cualificación de los profesionales que los elaboran surgiendo un nuevo tipo de pedagogo experto en metodología didáctica. Dichos contenidos deben:

- Ser adecuados a las necesidades y posibilidades del alumno.
- Presentar información de elevada calidad y cantidad.
- Ser interactivos o necesidad de operar con el material autónomamente.
- Responder a una estructura adecuada para su correcta asimilación.

Con la aparición de los estándares como el SCORM, a partir del año 2001, se garantizaba la independencia de los contenidos y las LMS, de forma que se cumplan ciertas

especificaciones sobre las que basar el desarrollo de herramientas y contenidos:

- Accesibilidad: independientemente de la plataforma en la que estén los contenidos.
- Interoperabilidad: el contenido puede ser usado en diferentes plataformas.
- Reusabilidad: los contenidos pueden ser utilizados una y otra vez en diferentes programas educativos.
- Durabilidad: el contenido podrá utilizarse sin importar los cambios en la tecnología con la cual se elaboró.

Estos eran hasta hace escasas fechas los elementos claves de una formación on-line. Pero hoy, como indica la profesora Tiscar Lara (2013) de EOI, en el manual de estilo de los materiales on-line del Instituto Nacional de Administración Pública, las nuevas herramientas de trabajo 2.0 nos permiten definir y desarrollar una metodología de trabajo colaborativa y participativa adaptándonos a las exigencias del mercado. Los objetivos de aprendizaje se alcanzan mediante la interacción entre alumnos y profesores en un continuo flujo de comunicación que genera constantes estímulos en el transcurso del proceso formativo, por lo que debemos buscar una metodología de trabajo que permita y facilite el aprendizaje de cada alumno, siendo un alumno en grupo, que avance de forma homogénea en un entorno de relaciones virtuales y mucho más allá de acciones autoformativas y materiales "enlatados".

Continúa dicho manual indicando que los programas formativos on-line deberán responder a una rigurosa planificación y evaluación presentando de forma estructurada y organizada los diferentes contenidos para facilitar al alumno el acceso en cualquier momento y lugar,. Para ello dispondrá de una definición detallada de los tiempos y espacios, así como de los contenidos y la manera de trabajar en las actividades.

Trascribimos lo indicado en el ya mencionado manual dado que es fruto de la reflexión llevada a cabo y sintetiza los elementos claves del sistema.

"El diseño instructivo en la creación de los cursos en el entorno virtual de aprendizaje dependerá en gran parte de los criterios pedagógicos comunes a seguir. Para su definición nos basaremos en los paradigmas colaborativo y constructivista del aprendizaje, lo que hará que señalemos las siguientes variables:

- El alumno: los cursos están centrados en el alumno y en su proceso de aprendizaje.
- La atención personalizada: el profesor se presenta como un auténtico dinamizador, teniendo un triple papel de creador de contenidos, facilitador y tutor y convirtiéndose en el centro de referencia y apoyo para el alumno. La comunicación con el profesor debe ser permanente e individualizada. Este flujo continuo de tutorización entre profesor y alumno constituye una de las claves del éxito de la formación. Durante la impartición del curso, los profesores deben responder de forma clara y diligente a los alumnos en un tiempo máximo de 24 horas.
- El aprendizaje compartido: se favorece el trabajo colaborativo en grupo, permitiendo con ello un aprendizaje compartido en el tiempo y enriquecido con las aportaciones de todos los participantes en el curso.
- Avance sincronizado del grupo: todos los alumnos comienzan, comparten y terminan juntos el mismo programa de manera que es posible la creación y mantenimiento de un clima de grupo y un avance homogéneo en la consecución de los objetivos formativos.
- Método interactivo y participativo: las herramientas utilizadas y las actividades propuestas confieren al participante un entorno adecuado para que se sienta libre para preguntar

y compartir sus experiencias con el resto de compañeros en cualquier momento.

- Alto grado de comunicación e interacción: gracias a las herramientas digitales disponibles, los alumnos pueden comunicarse e interaccionar con sus compañeros y profesores tanto de forma asíncrona (foros de debate) como en tiempo real (chat y videoconferencia).
- Evaluación continua: la evaluación de los aprendizajes se recomienda que sea de forma continuada a lo largo del proceso. Estará integrada en él y se desarrollará en diferentes momentos a través de las actividades propuestas en las unidades didácticas.
- Rigurosa planificación, seguimiento, control y evaluación: el desarrollo del curso responde a una rigurosa programación de sus actividades que los alumnos pueden consultar con antelación para organizar su esfuerzo y dedicación.

### b. Herramientas comunicativas

Las herramientas de comunicación en este entorno formativo constituyen otra pieza clave, ya que permiten la interacción entre los diferentes agentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dicha interacción se concreta en la posibilidad de realizar trabajos en grupo, intercambiar experiencias, proporcionar apoyo por parte del tutor, solucionar dudas, etc.

Según la comunicación sea en tiempo real o no, podemos tener un amplio abanico de posibilidades:

- Herramientas de comunicación síncrona: teléfono, chat, webcam, videoconferencia, pizarra electrónica, documentos compartidos on-line.
- Herramientas de comunicación asíncrona: son las que le dan al e-learning buena parte de su carácter *("anytime, anywhere"*). Foros de debate, grupos de noticias, correo electrónico, y últimamente los blogs y las wikis.

**c. Soporte personal**

Si importante es la tecnología no debemos olvidar el factor humano, esto es, los recursos personales que se asocian con la tecnología en pos de ofrecer un aprendizaje lo más motivador posible.

En muchas instituciones educativas, la tutoría es un factor que determina la calidad del servicio educativo. En otras, es la base que determina la cantidad de alumnos que se matricularán el próximo año.

Por ello, la interacción generada entre el tutor y el alumno obliga a establecer criterios, formas, métodos y técnicas de tutoría que optimicen la comunicación y, por ende, la relación del alumno con la actividad formativa.

Al principio de los procesos de formación on-line, se intentó imitar la técnica de la tutoría clásica, donde el profesor se limitaba a dar clases magistrales. Los tutores recurrían a la comunicación vertical y el gap alumnos-profesor era casi insalvable. Sin embargo, la experiencia y las exigencias del nuevo producto y la nueva metodología exigen un enfoque diferente.

Hoy, exigimos que el tutor sea amigo, consejero y padre. Un profesional de mente abierta, sin prejuicios y muy tolerante. Una persona capaz de comprender que los alumnos no son una masa homogénea, sino seres individuales, con diferentes expectativas, necesidades y problemas.

Los alumnos siempre van a requerir comprensión, empatía y pertenencia; elementos que el tutor deberá dar. Pero también, y dependiendo del caso, deberá luchar contra las desventajas de la tecnología, obstáculos que no permiten, en algunas ocasiones, entender correctamente un mensaje de correo electrónico o una comunicación en el foro, o la red profesional utilizada. La tarea del tutor virtual es lograr que el alumno perciba humanidad con la ayuda de la tecnología. Su labor radica en superar las barreras del lenguaje a fin de alcanzar la

excelencia de su comunicación. Este objetivo puede alcanzarlo si emplea técnicas de comunicación alternativas que aminoren el distanciamiento y la frialdad entre las personas.

La buena elección y formación de tutores on-line, productores también de contenidos, nos viene demostrando en los últimos tiempos que es uno de los elementos clave y nucleares de todo el sistema.

Para ser un buen comunicador y dinamizador hay que tener presente qué se va a comunicar, cómo se va a hacer y a través de qué medio para lograr el cometido: convencer. Del seguimiento y la implicación del tutor derivarán, a buen seguro, una buena formación de nuestros empleados-alumnos.

**Las tecnologías de la información aplicadas a la formación, incorporan un cambio de paradigma hacia un modelo pedagógico constructivista basado en el aprendizaje personal. Dichas tecnologías producen un cambio de roles, en el que los alumnos dejan de ser elementos pasivos en el proceso, para asumir una participación activa y consciente que los hace responsables de su propio aprendizaje. A su vez, en la enseñanza e-learning el perfil del formador on-line estaría definido por las competencias didáctica, tecnológica y tutorial.**

Pero no obstante esto, las reglas básicas para la implantación de un sistema de formación on-line se pueden resumir en las siguientes:

- No olvidar que lo importante es el contenido de la formación.
- No olvidar tampoco quién es el eje central de la formación: el usuario.

- No trasplantar linealmente el modelo presencial.
- No olvidar que el alumno dispone de más fuentes de información de las que incluso el propio profesor puede haber consultado.

Es preciso que la formación continua se sustente en las nuevas tecnologías y, especialmente, en el e-learning, lo que requiere una nueva manera de organizar la formación sobre la base de especialistas en red, tanto de dentro como de fuera de la organización, aprovechando a la vez los recursos de otras Administraciones Públicas con las que hay que establecer procedimientos de gestión que permitan aprovechar los respectivos esfuerzos realizados. La incorporación de mecanismos de información para la función pública requiere del conocimiento preciso sobre el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y esto remite a la utilización de plataformas virtuales.

Pero en la actualidad los recursos y las necesidades son variadas, por ello, y por la necesidad de acercar la formación a un elevado número de usuarios, debemos acercarnos a nuevos campos de exploración, como por ejemplo el g-learning y el coaching learning.

### 4.2.6. El coaching learning

¿Qué es el coaching? Procede del término inglés "*to coach*", entrenar. Conocemos por *coaching* al proceso interactivo y transparente mediante el cual el *coach* o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. La labor del coach no es buscar la solución sino ayudar a encontrarla, acompañar al alumno en su búsqueda.

Es, por lo tanto, un proceso por el que el experto ayuda a resolver las dudas y problemas que tiene el aprendiz o usuario no avezado de un determinado producto.

Durante todo el proceso, el entrenador acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para la resolución de la duda, pero en el entorno real en que la persona se encuentra. Por lo tanto, el entrenador no es el que resuelve, sino el facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas.

El coaching sistémico promueve en el usuario el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que "mueve" a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

Los procesos de coaching se han utilizado y han demostrado una gran aplicación en el campo de las habilidades directivas pero no son menos sus posibilidades, combinadas con la utilización de la tecnología, en el campo de las competencias profesionales.

En el mundo privado se han empezado a buscar soluciones rápidas, eficaces y eficientes para resolver problemas en un entorno enormemente competitivo. Hay que conseguir formas de trabajo colaborativas y participativas en las que los empleados analicen conjuntamente con especialistas, normalmente externos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente. Se trata de aportar valor y recursos especializados a la labor cotidiana de un trabajador.

Un buen coach virtual es aquel que es, además de un experto en la búsqueda de información en la red, el que sabe detectar más allá de lo verbalizado por el coachee (alumno) lo que realmente interesa a este.

Este proceso de mejora a través de profesionales externos no solo es una tarea relacional o humana, sino que los profesionales internos también tienen que tener profundos conocimientos de la materia para entender y orientar los procesos reales.

Imaginémonos que necesitamos acercar al conocimiento de nuestros empleados una nueva normativa compleja. Los profesionales de nuestras Administraciones encargados de aplicarla necesitan de un apoyo, no siempre interno, para poder comprender los preceptos de esta norma. Para ello podemos crear un foro virtual con expertos, personas que participaron en la elaboración de la norma, académicos, etc., que resolverán las dudas de los interpretadores y aplicadores internos de la norma.

Fruto de las consultas se establece un sistema de aprendizaje que permite a otros empleados externos al sistema poder comprobar los logros y las interpretaciones que todos van haciendo de la norma, contribuyendo a crear una comunidad virtual de usuarios que genera más conocimiento.

Los integrantes del colectivo deben, además obligatoriamente, entregar los documentos que intercambien en formato open content (contenido abierto). Esto quiere decir que no estén sujetos a más copyright que la necesidad de citar a su autor cuando se haga mención a lo expuesto.

A través de este sistema estamos generando una sociedad de conocimiento sobre una determinada materia.

Así pues, la utilización de la tecnología o los entornos virtuales de aprendizaje en este campo permite incrementar el potencial y las posibilidades de crecimiento de nuestros procesos formativos y permiten que tradicionales "no usuarios" de nuestra formación se incorporen a procesos de mejora y perfeccionamiento continuos.

El coach, tal como afirma Esteban Pinotti en su libro *Coaching para Empresas* (2009), desarrolla una manera particular de

conducción, dirección y movilización de su grupo, centrado en los siguientes aspectos:

- Visión inspiradora, ganadora y transparente.
- Sentido de planificación continua y semanal.
- Liderazgo mediante el ejemplo.
- Acompañamiento total.
- Motivación individualizada y desarrollo personal.
- Disciplina y compromiso.
- Sentido de trabajo en equipo.

Todos estos atributos deben inspirar la elección de los profesionales que pongamos al frente de los procesos de aprendizaje bajo esta modalidad, en la que el componente personal es clave para el proceso de learning.

### 4.2.7. G-learning

Otra de las fórmulas aplicables a unos nuevos sistemas de aprendizaje es lo que se ha venido denominando g-learning (game learning).

El g-learning es la utilización del juego para aprender, algo que es tan antiguo como la propia historia de la humanidad pero, en este caso, a través del ordenador. ¿No es así como nuestros padres, o los padres de nuestros padres, nos han enseñado los roles sociales a los que nos teníamos que enfrentar? Jugamos a ser bomberos, médicos, etc.

Como dice Ibrahim Jabary (2010) de la empresa Gamelearn, la nueva fórmula nos permite incorporar técnicas en un sistema que aporta ventajas al ser más flexible, escalable, accesible, cómodo y eficiente.

Un juego puede ofrecer un enorme potencial desde el punto de vista pedagógico, dado que capta la atención del usuario, le permite comprender automáticamente, favorece su capacidad de retención y puede generar una mayor autoconfianza en

saber hacer lo que el día a día requiere. Los juegos ayudan a la creatividad, estimulan el pensamiento analítico y conceptual, permiten planificar, ayudan en la toma de decisiones, etc.

Los simuladores asociados a juegos o no también permiten mayores ventajas dado que nos permiten replicar en situaciones reales futuros problemas o circunstancias en las que se va a desenvolver el trabajador, permitiendo comprobar los resultados de su actuación en entornos no comprometidos, con lo que supone un *feedback* inmediato.

Desde hace tiempo la policía o los pilotos de avión practican con simuladores, algo que también no es infrecuente en el campo de la medicina o de la prevención de riesgos. Ahora queda un largo camino para poner a disposición de la formación en competencias simuladores o juegos que permitan poner en práctica el trabajo diario de nuestros empleados.

Como dice Ibrahim Jabary, "cuando se combinan los beneficios de los simuladores y de los *serious games* educativos, hablamos de un nuevo concepto: el game-learning o g-learning, que permite integrar un programa de formación dentro de un videojuego en el que, además, existe un simulador con el que poner en práctica los conceptos desarrollados en el programa formativo. De esta manera, el alumno no solo interioriza los contenidos sino que puede practicarlos y recibir *feedback* sobre su ejecución. Esto lo convierte en un instrumento ideal para la formación en habilidades. Pero la condición, para que el programa sea eficaz en la formación de habilidades, es que cuente con un simulador lo suficientemente sofisticado como para imitar situaciones de interacción personal. Conseguirlo es extremadamente complejo y requiere una importante inversión en tiempo y dinero. Por esta razón, son muy pocas las empresas que cuentan actualmente con este tipo de tecnología."

El videojuego, por tanto, es un programa informático interactivo destinado al entretenimiento que puede funcionar en diversos dispositivos: ordenadores, consolas, teléfonos móviles, etc.; integra audio y vídeo y permite disfrutar de experiencias que, en muchos casos, sería muy difícil de vivir en la realidad.

Como apunta Ortega (2001), su estructura narrativa es muy variada. Así, encontramos argumentos basados en la apología, la parábola, la alegoría, la crónica, los relatos de viaje, los cuentos clásicos, los mitos, los relatos oníricos, los ritos iniciáticos o los juegos de rol. Aunque hemos dicho que su origen es lúdico, hoy en día se han ampliado y sobrepasado los límites del entretenimiento, porque se han abierto posibilidades de aplicación en el ámbito educativo. Podríamos situar el origen de esta modalidad de entretenimiento digital en el primer simulador de vuelo diseñado en los Estados Unidos para el entrenamiento de pilotos. Nos encontrábamos en los años cuarenta del pasado siglo.

En cuanto nos sumergimos en la literatura sobre videojuegos, nos topamos con la controversia más absoluta: existen acérrimos defensores del potencial educativo de esa modalidad de entretenimiento y también enconados detractores, que proclaman a los cuatro vientos los efectos perniciosos que esta práctica tiene en la salud física y psíquica de nuestros niños. Lo cierto es que, por un lado, mucho de esta polémica está basada más en opiniones y especulaciones que en conocimiento científico y, por otro, los propios investigadores encuentran resultados que podrían servir a ambos bandos, lo cual alimenta aún más el dilema.

Como apuntó McLuhan en 1973, el afán puesto en el empleo de la técnica no nos ha dejado tiempo para considerar sus implicaciones. Nos hemos convertido en consumidores de tecnologías que cambian tan rápidamente que nos resulta

imposible pararnos a pensar en lo que nos están haciendo. Por ello es muy frecuente que nos quedemos en la superficialidad de los titulares de prensa más sensacionalistas. Además, dada la novedad de este producto, es imposible disponer de estudios dilatados en el tiempo con los que puedan verificarse muchas de las hipótesis existentes en la actualidad; incluso, podrían descubrirse otros efectos no previstos a día de hoy, si estos no se manifestaran de manera inmediata sino tras cierto periodo de exposición. A todo esto debemos añadir que la mayor parte de la investigación realizada se ha desarrollado en el contexto de los salones recreativos y lo cierto es que en la actualidad estos han perdido su apogeo y el lugar de juego habitual es el hogar.

Huizinga (1998) define el juego como "una acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de 'ser de otro modo' que en la vida corriente". Si desmenuzamos esta definición podemos encontrar una serie de peculiaridades intrínsecas que permiten caracterizar una actividad para que pueda ser considerada como un juego. Así, debe tratarse de una actividad libre, cuya finalidad esté en sí misma, que produzca placer, que sea ficticia, que tenga límites espaciotemporales concretos y, por último, que esté regulada por unas normas muy precisas.

Por otro lado, toda actividad lúdica conlleva una serie de potenciales que afectan a cuatro dimensiones fundamentales en la maduración del ser humano; a saber, el desarrollo motor, el intelectual, el afectivo y el social. Tanto es así que numerosas investigaciones han concluido que los juegos tienen un enorme potencial educativo ya que con ellos pueden aprenderse conceptos, desarrollarse destrezas y adquirirse hábitos.

Los videojuegos son juegos si la actividad desarrollada con ellos tiene las características y los potenciales mencionados. Si es así, además de entretener permitirán ciertos aprendizajes; esta idea la condensó De Kerckhove (2001) en el neologismo "edutenimiento" que nosotros ahora redenominamos con otro neologismo "ludolearning".

Desde el punto de vista educativo, los videojuegos permiten una enseñanza eficaz, en bastantes ocasiones mucho mejor que el sistema actual. No en vano, desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje social, algunos de los factores que fomentan la motivación son intrínsecos a los videojuegos. A modo de ejemplo, sin ánimo de ser exhaustivos, podemos mencionar los siguientes:

- Carácter lúdico de los aprendizajes.
- Dificultad creciente y progresiva de las habilidades, pero adaptada al ritmo de cada uno, posibilidad de repetir y corregir los errores.
- Recompensa inmediata, que además responde a un plan predeterminado y conocido.
- Reconocimiento social de los logros adquiridos, inscripción personalizada de las puntuaciones alcanzadas o los niveles superados.
- Estimulación simultánea a múltiples niveles: visual, auditivo, etc.

McFarlane (2010) reconoce que los videojuegos allanan la adquisición y el desarrollo de ciertas estrategias fundamentales para el aprendizaje: la resolución de problemas, el aprendizaje de secuencias, el razonamiento deductivo y la memorización. También simplifican la realización de trabajos en grupo de tipo cooperativo o en colaboración y el aprendizaje basado en la resolución de tareas.

La utilización de los juegos en la formación de la Administración es escasa y parte siempre de prejuicios sobre la utilización

de fondos públicos. No obstante empiezan a obtenerse resultados con algunos como Navieros en temas de negociación, y también con algunos productos basados en simuladores en la formación de seguridad e higiene en el trabajo. La realidad es que su uso demuestra que es muy eficaz esta metodología, siempre que sea bien escogida convirtiéndose el elemento lúdico es un recurso para el aprendizaje.

Capítulo 5

# Conclusiones y futuro



Y todo esto, ¿a dónde nos conduce? No lo sabemos, la verdad es que todos y cada uno de los lectores de este pequeño ejemplo de acciones innovadoras deben reflexionar sobre cuál es su contribución. ¿Cómo podré yo utilizar mis conocimientos y capacidades para mejorar el sistema?

No obstante, no quisiéramos acabar sin dar unas pequeñas pautas recogidas del informe Horizon 2012 y que nos permiten observar por dónde se prevé que evolucione la técnica.

**Horizonte de implantación de un año o menos:**

- Aplicaciones para móviles: la utilización de tecnología móvil, va a ser esencial en todos los órdenes de nuestra vida. Las aplicaciones (app) y los productos multiplataforma no son excepción sino la regla habitual. La aparición de teléfonos inteligentes como el iPhone o el Android han redefinido la computación móvil y en pocos años se han desarrollado numerosas aplicaciones (app) sencillas y económicas. Las tiendas de Apple o de Android se han convertido en un punto de venta de programas que reducen los costes de distribución y marketing.
- Uso de tabletas: en el segundo trimestre de 2012 se vendieron más de 24,9 millones de unidades. A lo largo de 2013 se prevé que la venta de tabletas supere a la de ordenadores. La formación no puede estar ajena a este movimiento y, por lo tanto, debemos incorporar a nuestra oferta acciones formativas compatibles con el uso de estos dispositivos.

**Horizonte de implantación de dos a tres años:**

- Aprendizaje basado en juegos: la aplicación de juegos para el desarrollo del aprendizaje ha ido a más como una herramienta de desarrollo cognitivo. Se ha demostrado que los juegos de rol, la resolución de problemas en colaboración y otras experiencias simuladas tienen múltiples aplicaciones.

Como hemos podido exponer en páginas precedentes, los juegos y simuladores serán en gran medida protagonistas de un futuro que ya está con nosotros.

- Analítica de aprendizaje: la analítica de aprendizaje alude a la interpretación de una amplia gama de datos generados y recopilados en nombre de los estudiantes para valorar su progreso académico, predecir su rendimiento futuro e identificar problemas potenciales. Nuestra oferta formativa no debe ser reactiva sino que, más allá de esto, debemos buscar sistemas inteligentes que nos permitan proponer a nuestros empleados unidades de capacitación acordes con la evaluación de las competencias que poseen y que deben mejorar para un mejor desempeño de sus puestos de trabajo. Este es uno de los mayores retos a los que se han de enfrentar los departamentos de formación y de recursos humanos de nuestras organizaciones públicas.

**Horizonte de implantación de cuatro a cinco años:**

- Computación basada en el gesto: estamos ya acostumbrados a interactuar con ciertos dispositivos por medio de movimientos y gestos. La Nintendo Wii y el sistema Kinect de Microsoft amplían este repertorio a los gestos de la mano y el brazo o el movimiento del cuerpo. Se está dando paso a multitud de dispositivos de entrada que no se parecen en nada al teclado y al ratón tradicionales y que, cada vez más, deducen el significado a partir de gestos y movimientos. Las personas que se incorporan a nuestras organizaciones van a ser nativos digitales y para ellos sus gestos, sus movimientos, están recogidos por los sistemas inteligentes para poder interactuar.
- Internet de las cosas: así nos referimos a los objetos inteligentes que interactúan con la red y conectan el mundo físico con el de la información. Un objeto inteligente tiene cuatro atributos: es pequeño y puede adherirse a cualquier cosa,

tiene un identificador único, posee un pequeño almacén de datos y puede comunicar esta información a un dispositivo externo. Se pueden usar para gestionar digitalmente objetos físicos, controlar su estatus, seguirlos a lo largo de su ciclo vital, alertar a alguien cuando están a punto de echarse a perder o, incluso, anotar descripciones, instrucciones, garantías, manuales de aprendizaje, fotografías, conexiones con otros objetos o cualquier otro tipo imaginable de información contextual. Aunque parezca ciencia ficción, en campos como la medicina este sistema nos va a facilitar en gran medida la prevención y atacar el problema antes de que se produzca. Debemos incorporar sus enseñanzas a nuestros sistemas formativos para, de esta forma, anticiparnos y encontrar evidencias que nos permitan acatar la solución antes de que el problema exista.

Por último, no nos olvidemos de las personas. Sin ellas y su capacidad para innovar y aprender no podríamos desarrollar ninguno de los procesos que hemos descrito aquí someramente.

Las personas innovadoras debemos acostumbrarnos a salir de nuestra frontera de confort, solo así podremos crecer y, con nuestro avance, conseguir que los demás puedan aprovecharse de nuestros logros.

Conformemos equipos innovadores y no tengamos miedo al error, de él aprenderemos cómo hacer las cosas. No nos conformemos con el éxito.

Mantengamos siempre una actitud crítica y positiva, incorporemos nuestros avances y ayudemos con nuestros logros a disponer de unos empleados públicos cada vez más eficientes y mejores servidores públicos. Este es el verdadero objetivo de los responsables de formación de una Administración Pública y de todos quienes contribuyen a mejorar la cualificación de sus empleados.

# Bibliografía



Alexander, C. (1965), "The City is not a Tree", *Architectural Forum.* Vol. 122, nº 1, abril, pp. 58-62 (Parte I), y vol. 122, nª 2, mayo, pp. 58-62 (Parte II). www.rudi.net/books/200

Berners-Lee, T. (1999), *Weaving the WEB: The original design and ultimate destiny of the World Wide Web by Its Inventor.* Harper Collins Publisher, New York.

Brown, T. (2009), *Change by Design.* HarperCollins, Canadá.

EPSA Trends in Practice: Driving Public Sector Excellence to Shape Europe for 2020. Alexander Heichlinger ed. EIPA 2011.

*Excellence in public administration for competitiveness in EU Member States.* Study prepared for the European Commission, European Union, 2012.

García Peñalvo, F. J. y García Carrasco, J. (2001), "Los espacios virtuales educativos en el ámbito de Internet: Un refuerzo a la formación tradicional", *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. Nª 6 (2),

Lozano Galera, J. (2004), *El triángulo del e-learning.* En: www.aefol.com/noticia/El_triangulo_del_e-learning/1831

NESTA (2012), Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance.

Oxford University (2012), "The Careers Service", Civil Service, Septiembre.

Rengarajan, R. (2001), LCMS and LMS: Taking advantage of tight integration. Click 2 Learn.

Rosenberg, M. J. (2001), *E-learning strategies for delivering knowledge in the digital age*. McGraw-Hill, New York.

Simon, H. (1969), *The sciences of the artificial.* MIT Press, Boston.

Stanford University (2013), "Right to Information and Transparency in the Digital Age: Policy", Tools and Practices Conference, march.

## Referencias web

Civil Service Learning:
www.civilservice.gov.uk/networks/hr/civil-service-learning

Civil Service: www.civilservice.gov.uk

d-school Institute of Design at Stanford:
http://dschool.stanford.edu

European Institute for Public Administration (EIPA): www.eipa.eu

European Public Sector Award: www.epsa2013.eu

European Public Sector Information Platform:
http://epsiplatform.eu

European Public Administrations Network (EUPAN):
www.eupan.eu

HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd: www.haus.fi

Institut International des sciences administratives (IIAS-IISA):
www.iias-iisa.org

Knowledge Portal: www.pa-knowledge.org

MindLab Cross-ministerial Innovation Unit:
www.mind-lab.dk/en

NESTA, Public Services Lab:
www.nesta.org.uk/blogs/public_services_lab_blog

OECD Forum on Public Governance: www.oecd.org/gov/
oecdglobalforumonpublicgovernance.htm

Oficina Europea de Selección de Personal:
http://europa.eu/epso/index_es.htm

UNED: http://portal.uned.es

United Nations Public Administration Network (UNPAN):
www.unpan.org

La innovación actualmente está presente en la formación a través de nuevos modelos más dinámicos y tecnológicos.

***«Nuevos modelos innovadores en materia de formación.»***

La Administración Pública pretende tener un mayor éxito a través de experiencias formativas que buscan dar respuesta a nuevos perfiles profesionales o a nuevas situaciones donde se puedan adquirir los conocimientos a través de competencias y no a través de modelos tradicionales.

Asimismo, en este libro se exponen diversos modelos innovadores en materia de formación así como la revolución de la formación on-line.

***Innap Innova*** es una colección cuyo objetivo es incentivar el aprendizaje organizativo en los equipos humanos del sector público y, de esta forma, generar una Administración moderna orientada al bien común y sintonizada con las necesidades y expectativas de la sociedad.

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
INAP
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

9 788415 562443