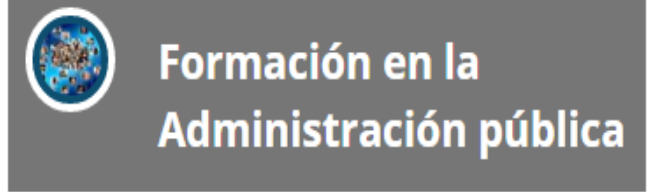


INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates



Contiene el resumen del:

Debate 1: Detección de Necesidades y Sistemas de Información.

Debate 2: Actualización de Metodologías.

Debate 3: Evaluación de la Formación.

Debate 4: Selección del Talento y Relevo Generacional.

Debate 5: Transformación del Rol de Escuelas e Institutos.



Conecta, contribuye y comparte



Formación en la
Administración pública

Debate 1: Detección de Necesidades y Sistemas de Información.

Resumen del debate

Abril de 2019

1. Introducción

Entre los días 25 de marzo y 1 de abril de 2019 tiene lugar el debate “Detección de Necesidades de formación y Sistemas de Información”, que es el primero de los cinco que se plantearon como resultado de la Jornada del 18 y 19 de febrero en Sevilla sobre retos y alternativas de la formación.

A lo largo del debate han intervenido un total de 12 personas diferentes y ha habido 19 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta un resumen global del debate, en el punto 3 se recogen en una tabla las diferentes propuestas clasificadas como aportaciones de mejora, de transformación o sincréticas. En el punto 4 se transcriben todas las intervenciones.

2. Resumen del debate

1-¿Cómo renovamos los procesos de detección de necesidades formativas?

2- ¿Cómo renovamos los sistemas de información para individualizar la formación?

En Sevilla se hicieron algunas aportaciones para la resolución de estos retos. Algunas iban en la línea de compartir todos los materiales y herramientas de que disponemos los diferentes institutos y escuelas en materia de detección de necesidades, incluyendo las herramientas informáticas. Se habló también de implicar a distintos agentes de las diferentes unidades de negocio en la detección de necesidades.

Por otro lado, se trató de la importancia de compartir herramientas informáticas que nos permitan tratar grandes cantidades de datos y en esa línea de la importancia de tratar los datos a través de big data e inteligencia artificial. Se habló de evaluación del desempeño y partiendo de ahí diseñar la formación y de diseñar itinerarios en función de los puestos de trabajo.

También se barajó la posibilidad de adoptar el modelo vasco de detección de necesidades.

A lo largo del debate se han aportado ingredientes que han ido enriqueciendo estas primeras soluciones a los retos planteados.

En este sentido hemos dividido las aportaciones en tres apartados, las que apuntan a la mejora de los sistemas de detección de necesidades, las que plantean su sustitución y una tercera que apunta a la detección de necesidades sistemática pero asociada a un componente artesanal que pone sobre la mesa la importancia de los gestores o agentes de formación. Veamos las aportaciones de cada una de ellas.

1-. Adaptación / mejora de los procesos de detección de necesidades.

A esta opción, se apunta Jordi López y parte de la intervención de José Antonio Latorre

ambos mencionan, junto a Jose María la importancia de detectar distintos tipos de necesidades y Jordi López insiste en la necesidad de conocer necesidades y contexto para poder generar un Plan de formación que sea evaluable.

En relación a los tipos de necesidades hay coincidencia en la detección de las necesidades estratégicas vinculadas a la estrategia de la organización, y después hay cierta diferencia en la denominación:

José Antonio las clasifica en: tácticas, desarrollo profesional y aspiraciones profesionales y personales y las individuales.

Jordi López: aspiraciones individuales y las que se basan en el desempeño para el puesto de trabajo.

Salvo excepciones, como las que José Antonio defiende en su Departamento -y que creo que son un ejemplo de calidad y de trabajo bien hecho como tantos otros Departamentos /Escuelas , el resto de aportaciones -incluidas las del propio José Antonio en dos ideas posteriores- apuntan a que la renovación ya es urgente.

Especialmente relevante en este ámbito parece la intervención de Jordi López defendiendo el proceso de detección de necesidades como un proceso que debe hacerse de modo sistemático y riguroso, y basado en conversaciones con sentido. Además de esto es necesario una detección de necesidades multi- actores (directivos, individuos) multi-metodológica (entrevistas, cuestionarios, conversaciones...) y añadiría multicanal.

Parece que a medida que las organizaciones son más grandes la necesidad de procesos sistemáticos, metódicos y complejos parecen imprescindibles en la detección de necesidades.

Entre líneas pero muy relevante es distinguir, Jaime Tovar lo hace en el vídeo en el que habla de la evaluación del desempeño como una de las formulas de detección de necesidades, la necesidad formativa de la respuesta que se ha de dar a las mismas. Y es en la Respuesta formativa donde necesitamos lo que Jordi López denomina Gestores de formación que ayuden a transformar la necesidad en Respuesta formativa que implica el tipo de acción formativa idónea en función de una serie de circunstancias como el número de personas destinatarias, el tipo de contenido, la ubicación múltiple o singular...etc.

2- Transformación / sustitución del proceso de detección de necesidades.

Especialmente críticos se muestran Carlos Adiego y Paqui Jiménez. Por citar también un Congreso EDO, el de 2016, en el que pudimos escuchar a Jane Hart, cuando explica los escenarios de trabajo en las nuevas organizaciones, de los 20 puntos que indica que hay que poner en marcha, ninguno de ellos se refiere a la detección de necesidades.

Todo se dirige para la autonomía radical de los profesionales **debidamente entrenados para aprender a aprender**.

Aquí distinguiría dos tipos de itinerarios.

- Por un lado, se apuesta por la **autonomía de los profesionales**, y ese es el reto enseñar a «aprender a aprender» que con la gran oferta que hay desplegada, como señala José María Recio, han de tener la capacidad de encontrar lo que necesitan. Parece más productivo curar contenidos y ponerlos a disposición de las personas que lo necesiten, que intentar cubrir las necesidades formativas de perfiles tan distintos según Paqui Jiménez, Carlos Adiego, Montserrat Martínez y José Antonio Latorre también se apuntan a esta tesis. Javier Romero apunta además como la Inteligencia Artificial o el Maching Learnig pueden ayudar en ese proceso de poner delante de cada persona lo que pueden ser sus centros de interés en materia de aprendizaje.
- Por otro lado, el otro itinerario sería **establecer planes formativos en base a entrevistas, bien de desarrollo bien de evaluación del desempeño**, a los que se les ligase un plan de desarrollo personal/ profesional. Es lo que apunta Jaime Tovar y lo que yo mismo también comenté. En esta vía también incluiría, con matices, a José Manuel Argiles y a José María Recio, aunque estarían más cerca de la formación por competencias, en una versión actualizada.

3. La vía sincrética que combina la sistemática detección de necesidades, big data y el trabajo artesano del agente de formación.

Después de leídas todas las aportaciones y debates en relación con la detección de necesidades y los sistemas de información, me parece esencial la aportación de Robert López Pastrana en lo que él denomina el trabajo artesanal de llegar, independientemente del sistema a aproximarnos a cada realidad de modo distinto y artesano.

3. **Tabla-Resumen de las aportaciones presentadas.**

Aportación	
1- ADAPTACIÓN / MEJORA DE LOS PRODESOD DE DETECCIÓN DE	

NECESIDADES

La importancia de detectar distintos tipos de necesidades y la necesidad de conocer necesidades y contexto para poder generar un Plan de formación que sea evaluable.	José Antonio Latorre, José María Recio, Jordi López
El proceso de detección de necesidades debe realizarse de modo sistemático y riguroso, y basado en conversaciones con sentido. Detección de necesidades multiactores , multimetodológicas y multicanal.	Jordi López
Diferenciar la necesidad formativa de la respuesta formativa y muy relevante el papel de los gestores de formación para transformar la necesidad formativa en respuesta formativa con sentido.	Jaime Tovar y Jordi López

Transformación/ sustitución del Aportación proceso de detección de necesidades formativas.

Poner el acento en los procesos de autoaprendizaje basados en el aprender a aprender	Carlos Adiego, José María Recio, Montse Martínez, José Antonio Latorre
Aprovechar le M. Learning y la Inteligencia artificial para la detección de necesidades	Javier Romero
Elaborar los Planes de Formación en base a Entrevistas de Evaluación del desempeño o de desarrollo profesional.	Jaime Tovar, José Manuel Argilés, José María Recio.

Vía Sincrética : detección de Aportación necesidades sistemática , big data y agente artesano de formación

Necesidad de realizar un trabajo artesanal que nos permita aproximarnos a cada realidad de modo distinto y artesano.	Robert López
--	---------------------

4. Transcripción de las aportaciones.

Jesús Martínez Marín Lun, 25/03/2019 – 19:17 T

ranscurrido ya un mes desde la jornada de Sevilla, en la que debatimos sobre retos y alternativas en la formación, ahora abrimos el debate a toda la comunidad.

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Estamos firmemente convencidos de que las aportaciones de tod@s pueden enriquecer el documento final. Tal y como planteamos en el mensaje de esta mañana, hemos configurado cinco debates diferentes a lo largo de cinco semanas. En cada debate hemos agrupado los retos y las alternativas que están relacionados. (en el anterior debate Retos y Alternativas, encontráis la explicación de la agrupación)

En esta semana, y hasta el lunes próximo, debatiremos sobre Detección de Necesidades y Sistemas de Información.

Los retos que agrupan este primer debate son los siguientes: 1-¿Cómo renovamos los procesos de detección de necesidades formativas? 2- ¿Cómo renovamos los sistemas de información para individualizar la formación? A continuación, en dos entradas diferentes, transcribo los retos y las alternativas que se sugieron en el encuentro de Sevilla.

¡Feliz participación!

Jesús Martínez Marín Lun, 25/03/2019 – 20:54 El primer reto de los dos que conforman este debate es el siguiente: 1-¿Cómo renovamos los procesos de detección de necesidades formativas? Las ideas que se apuntaron en Sevilla fueron estas: Necesitamos compartir procesos y recursos. Todas las Escuelas e Institutos, han de poner en común todas las herramientas de las que disponen y , a partir de esa base, (en un grupo de trabajo) establecer nuevos y actualizados manuales, guías, cuestionarios, etcétera. Y, después, entrenar a los nuevos actores de esta red de detección de necesidades.

Se han de renovar las herramientas informáticas: Establecer un nuevo sistema de detección en base a personas de cada una de las unidades de negocio en la organización. Se ha de hacer de forma colaborativa por nuevos agentes a implicar.

Como veis, apuntan algo nuevo pero se quedan muy en la superficie (también puede ser que los dinamizadores de la comunidad no hayamos recogido todo lo que se dijo en el debate;{

Pero eso tiene fácil arreglo: ¡abriendo la participación a la comunidad! ¿Se os ocurre alguna idea/propuesta diferente? ¿Lo considerais realmente un reto?

Jesús Martínez Marín Lun, 25/03/2019 – 21:36 El segundo reto de este debate es el siguiente: ¿ Cómo renovamos los sistemas de información para individualizar la formación? Las alternativas que se dieron en Sevilla fueron las siguientes: Confeccionar itinerarios para cada uno de los puestos de trabajo Definir las necesidades formativas asociadas al desempeño para cada uno de estos puestos de trabajo Incorporar nuevos programas tecnológicos que lo hagan posible (por ejemplo, Succes Factor de SAP ya lo hace) Apostar por la inteligencia artificial para que todos los datos que obran en las bases de datos de los sistemas de información actuales puedan ayudar a definir itinerarios personalizados Como alternativa realista se propone adaptar lo que ya se viene trabajando en el País Vasco (Buena Práctica) y extenderlo otras comunidades ¿Se os ocurre alguna idea más?

Carmen Seisdedos Alonso el Mar, 26/03/2019 – 17:01 Hola a toda la comunidad!

Me alegraría leerlos después de escucharos en Sevilla.

En el ámbito de la detección de necesidades nos gustaría que las escuelas e institutos, centros de formación en general, también la local compartierais como hacéis este proces pero sobre todo aquellas cosas de las que estáis satisfechos que puedan servirnos y aquellas cuestiones concretas que consideráis esenciales abordar.

Gracias a todos por aprender pero mucho más por aportarnos luz con vuestras aportaciones.

Jaime Tovar Jover el Mar, 26/03/2019 – 22:17 Sabemos que la evaluación de desempeño no es algo común en nuestras organizaciones. Pero para empezar y puestos a explorar nuevas fórmulas de detección, no viene mal plantear sus relaciones con la formación y en concreto con la detección de necesidades.

Algunas reflexiones sobre nuestra experiencia en Baleares las hicimos en Sevilla y también en el CNIS último, en el Foro de Escuelas : “Impacto sobre la formación de los datos de una evaluación del desempeño general en una organización pública: oportunidades”. Aquí tenéis lo que expusimos: <http://www.cnis.es/sala-de-consejos-ii-jornada-cnis2019/José Antonio Latorre Galicia> el Mié, 27/03/2019 – 13:41 Hola, buenos días:

Quería intentar aportar algo a este debate de análisis de necesidades formativas. 3 reflexiones:

- ¿Cómo lo estamos haciendo en el departamento de Formación de la Diputación de Alicante? A partir de septiembre de cada año iniciamos un proceso de detección de necesidades, con los ayuntamientos y departamentos de la propia Diputación. Utilizamos herramientas variadas, y obtenemos importante información sobre todo de los cuestionarios on line que remitimos a cada una de nuestras “entidades-cliente”. Con los resultados obtenidos, elaboramos un informe anual que podéis leer o incluso descargar de nuestra web. Este informe incorpora en los anexos las herramientas utilizadas, por si a alguien le puede resultar de utilidad. No obstante, en la mayoría de los casos, la recepción del cuestionario nos da pie para interlocutar directamente con las entidades para detectar fundamentalmente aquellas necesidades más “a medida” de la institución. No estamos especialmente orgullosos del sistema, que consideramos mejorable. Podéis ver nuestra idea y acceder a los informes, a través de este enlace El último informe, que ha dado pie al plan 2019, todavía no está colgado, pues faltan unos retoques. No obstante, en lo que se refiere a la estructura, mantienen la misma, con independencia del año que trate.

- Una propuesta sobre cómo hacer el diagnóstico de necesidades formativas para una organización. Precisamente hace un rato he publicado en mi blog (Al Trasaire) un post en el que cuento mi experiencia con la Agencia Tributaria de la Región de Murcia (ATRM) en el desarrollo de un proyecto formativo para hacer ese diagnóstico, a través de aprendizaje colaborativo y atendiendo a una petición de la EFIAP. Desde el propio post podéis descargaros el documento final que relata el proceso. Más allá de las consideraciones metodológicas, cuando abordamos el diagnóstico de necesidades a nivel de una organización entera, creo que es básico hacerlo de una manera poliédrica, atendiendo al menos a 3 frentes:estratégico, es decir, aquellas necesidades que se derivan de la estrategia de la organización, su misión, su visión, sus valores.... El del

desarrollo profesional; me refiero a las necesidades que se derivan del desempeño de las tareas que cada puesto tiene encomendadas. Hemos de encontrar los “gap” entre las exigencias del puesto y la competencia de quien lo ocupa. Y también hay que tener en cuenta, las aspiraciones profesionales y personales: las personas que trabajan en una organización tienen interés por aprender, por mejorar su trabajo, por aportar ideas, por promocionarse profesionalmente; por tanto es imprescindible detectar también estas aspiraciones. De la confluencia de los 3 ejes, estratégico, desempeño profesional y aspiraciones personales, obtendremos las necesidades formativas de la organización.

- Detección de necesidades a nivel individual. Desde mi punto de vista, este es el gran reto futuro que nos tenemos que plantear. Como ya nos empiezan a exigir algunos de nuestros empleados, ya no les es útil la oferta formativa anual, por cuanto lo que desean es “SU” oferta personalizada. Tenemos suficientes datos, historiales, información sobre la carrera....de los empleados que participan de nuestra formación, que nos permitirían trabajar en analíticas de aprendizaje y poder predecir el itinerario personalizado de cada uno. La información la tenemos; lo que necesitamos son tecnólogos especializados en big data que nos ayuden en la definición de algoritmos. Considero que proyectos, retos, de esta magnitud no será posible abordarlos desde cada Escuela / Instituto / Departamento, y tendremos que intentar converger en proyectos comunes para sacarlos adelante.

No os canso más. Aquí lo dejo, abierto al debate Saludos

José A. Latorre

[Carlos Adiego Samper](#) el Mié, 27/03/2019 – 14:30 Buenos días a todos. En el INAP tenemos una experiencia reciente que quizá pueda arrojar algo de luz sobre el espinoso asunto de la detección de necesidades. Por razones que no hacen al caso, el INAP contaba con un remanente presupuestario finalista de más de 10 millones de euros (sí, sí, habéis leído bien). La anterior Secretaria de Estado quería, legítimamente, que ese dinero se gastara. Con ese fin hicimos, entre otras cosas, una amplia encuesta entre todos los Ministerios y Organismos de la AGE. Les preguntamos qué formación necesitaban y les pedíamos detalles. Pues bien, con algunas, pocas, excepciones, la respuesta fue “más de lo mismo”. Una y otra vez se repetían cursos sobre las materias administrativas y las habilidades de siempre.

Puede que preguntar a todo el mundo, a todos los empleados públicos, dé un resultado distinto, pero sería algo difícil de manejar, creo.

El dinero, al final, no se gastó, y sigue donde estaba, en el Tesoro. No os quería dejar preocupados.

En mi opinión, la renovación de la oferta de formación tiene que venir de dos puntos:

uno, nosotros mismos, que estamos al tanto de lo que se hace en otras partes, de las novedades interesantes y de las buenas prácticas. El otro, de entrevistas en profundidad a expertos (no en formación, sino en las distintas áreas de la gestión) externos y, sobre todo, internos. Lo que dice José María Latorre sobre esa investigación a fondo de lo que una organización concreta necesita me parece un enfoque potencialmente muy eficaz.

Esa es también una manera de adaptar la formación a necesidades específicas, aunque no todavía individuales. Lo de adaptar la formación a necesidades individuales me parece algo por un lado muy difícil (yo, al contrario que José María, no confío nada en la IA, los datos no me parecen nada big, y las maneras de tratarlos nada smart, bien al contrario), pero por otro me parece fácil, pero laborioso: curar contenidos para que cada uno pueda encontrar lo que precisa.

Un saludo.

[Jesus Martinez Marin](#) el Mié, 27/03/2019 – 16:55 ¡Vaya!, hemos empezado el debate con fuerza;).

El planteamiento de Jaime, el de José Antonio y el de Carlos, cada uno con su aportación, enriquecen extraordinariamente las aportaciones iniciales de Sevilla.

Precisamente, en el encuentro de Sevilla, una de las primeras aportaciones (y creo que la más repetida en este reto, y en otros) fue la de trabajar más coordinados y poner en común todas las aportaciones de lo que hacemos ahora. (Precisamente este debate). Como en el encuentro solo éramos 50, y en la comunidad lo podemos multiplicar por 10, estoy seguro que a poco que participemos unos pocos vamos a hacer grandes aportaciones que puedan conducir a un nuevo canon en detección de necesidades (y en los otros retos)

En mi caso, en mi trabajo habitual, durante 2017 y la primera mitad de 2018, elaboramos un programa al que llamamos Programa de Desarrollo Individual en el que le damos la vuelta completamente a la manera de establecer la formación para los profesionales.

Teníamos en cuenta lo que José Antonio señala muy bien (3 frentes: estratégico, desarrollo profesional y las aspiraciones profesionales y personales, en un formato muy parecido al que hacen en la EBAP de Jaime, vinculado al desempeño en el puesto de trabajo mediante entrevista, pero en nuestro caso solo para desarrollo profesional (no evaluación del desempeño) Pude hablarlo con Paqui Jimenez en Sevilla y hay muchas similitudes.

Pero si os he de ser sincero, os diré que la parte más débil de este planteamiento está en quien debe pilotarlo que, en nuestro caso después de pensarlo mucho con la Alta

Dirección eran los directivos. En la experiencia del grupo piloto nos dimos cuenta que hace falta una fase previa de capacitación directiva en conducción y desarrollo de personas.

(yo no se hace con un curso de 20 horas;(Lo planteamos como una forma de superar el viejo marco de detección de necesidades. Pero hay más fórmulas;))

[Jesús Martínez Marín](#) el Mié, 27/03/2019 – 17:16 Por cierto, con esta fórmula de programas de desarrollo individual /profesional, puede individualizarse la formación. En nuestro caso establecimos 4 grandes bloques:

- 1- acciones de aprendizaje en el propio puesto de trabajo.
- 2- acciones de autoformación
- 3- acciones de aprendizaje formal, lo que quedaría del catálogo o tradicional que una parte se seguiría haciendo.
- 4- Y acciones de transferencia de conocimiento, o las equivalentes a las herramientas de la gestión del conocimiento aplicadas al ámbito de desempeño laboral. Y todo ello con una guía de recursos que facilitaba la tarea al directivo. O sea, por esta vía más clásica, sí que se puede individualizar la formación sin llegar a la petición\ y la frustración de la inteligencia artificial y los algoritmos. Éste será otro tema de debate, pero me temo, que nuestros sistemas de información están anclados en los años 90 del pasado siglo.

[Diana Prieto Pérez](#) el Jue, 28/03/2019 – 11:46 Buenos días,

José Manuel Argilés Marín, subdirector de Aprendizaje del INAP, nos hacía llegar, en una lectura profunda de los retos y alternativas, esta interesante reflexión y que compartimos aquí con todo el mundo.

¿Realmente podemos individualizar la formación para hacerla “a la carta” del puesto? ¿Debería ser ese nuestro objetivo? Personalmente, tengo varias dudas. La gente cambia de puesto de trabajo, por lo que hay que combinar la formación para el puesto con la formación para la carrera. Los propios puestos se están reconfigurando de manera permanente y cada vez más rápido, debido tanto a la transformación digital como a la necesidad de hacer cada vez más cosas o cosas nuevas con menos gente o con los mismos equipos tenemos que ser cada vez más flexibles. Hay que combinar también los intereses individuales con los intereses y necesidades de las organizaciones. Y, por último y no menos importante, nuestras capacidades de gestión son limitadas y, aunque cambiemos de modelo, su capacidad de expansión también está condicionada. Creo que el elemento de referencia no deberían ser los puestos, sino las funciones y competencias y pienso que hay pasos intermedios que probablemente sean más fáciles de ejecutar que la individualización y que también aportarían valor.

[Francisca Jiménez Chica](#) el Jue, 28/03/2019 – 12:14 ¡Buenos días a toda la comunidad!

He de confesar, antes de empezar con mi comentario, que con los años me he ido haciendo menos creyente de la detección de necesidades formativas a nivel individual. Y, ¿por qué digo esto? Porque no tengo claro que las personas sepamos realmente que necesitamos aprender para mejorar profesionalmente y dar un mejor servicio. Cuando preguntamos a alguien por sus necesidades formativas no sé si consciente o inconscientemente su pensamiento se va hacia cursos, hacia paquetes de contenidos que posiblemente haya recibido con anterioridad y que recuerda con cariño porque pasó un buen rato, o porque conoció a gente especial e interesante, o porque algo pudo aprovechar a nivel formativo para ejercer mejor su profesión o desenvolverse en el día a día. Pero, tal como comenta Carlos, tanto si utilizamos cuestionarios abiertos o cerrados, las respuestas que nos encontramos son siempre las mismas.

Siento que el problema de la detección de necesidades formativas es que siempre llegamos tarde, y creo que llegamos tarde porque, además de la época en la que vivimos de incertidumbre y cambios continuos, las propias organizaciones no cuentan con un “plan de futuro”. Y esto, me lleva a recordar la conferencia que Juan Freire hizo en el último Congreso Edo (2018) y que, debo reconocer, me dejó huella por diversas razones que no vienen al caso. Juan nos habló de su experiencia profesional en el Tecnológico de Monterrey; nos contó que a pesar del éxito de la universidad, sus líderes reunieron a un grupo de directivos del centro y les dijeron: cómo no cambiemos, dentro de 5 años nos iremos al traste. Esta cultura organizativa es imposible en administraciones públicas que se lideran con una visión a cuatro años vista y en las que escasean los entornos de innovación.

Como comenta Carlos, creo que la curación y disposición ordenada de contenidos es básica para dar respuesta a las necesidades surgidas en un momento determinado, y no pasados 3 o 4 meses desde que me preguntaron. También defiendo firmemente la necesidad de crear entornos de diálogo o comunidades virtuales en las que las personas puedan intercambiar problemas, dudas, ofrecer su conocimiento o experiencia a otras personas que posiblemente se encuentren o se hayan encontrado con una situación similar. Y por último, y para no extenderme más, pienso también que es vital que los profesionales aprendamos a aprender, dejemos la pasividad aprendida lejos, seamos proactivos y autónomos, tengamos las habilidades necesarias para buscar, filtrar, preguntar, curiosear, probar y equivocarnos sin temor.

Un abrazo y gracias a tod@s por este interesante debate

[José María Recio Sáez de Guino](#) el Jue, 28/03/2019 – 16:40

Buenas tardes:

Me parecen muy interesantes vuestras aportaciones. Conocer lo que se hace en otras

organizaciones nos sirve para mejorar. Estoy con Jesús en la necesidad de compartir modelos comunes que puedan ser mejorados entre todos. Aun con diferencias conocidas, creo que concurren muchos perfiles equivalentes en las Administraciones públicas que podrían ser trabajados conjuntamente.

El tema de la individualización de la oferta formativa creo que es una cuestión muy interesante a tratar. En este sentido, es verdad que la ausencia de sistemas de evaluación/gestión del desarrollo dificulta que puedan consolidarse modelos de detección de necesidades formativas vinculados a la persona. Comparto con mis compañeros que el fenómeno de la autoformación y MOOCs, con la amplísima oferta que hay en la Red, abren nuevas posibilidades en la especialización de la oferta formativa basada en las necesidades individuales.

Por otra parte, las descripciones de puestos de las relaciones de puestos de trabajo tradicionales, aun no suficientemente desarrolladas en muchas organizaciones (en otras se ha trabajado muy profundamente este tema) creo que permiten explorar bastantes posibilidades en la detección de necesidades vinculadas al puesto.

Un tema que siempre me ha parecido interesante en este ámbito es la detección de necesidades formativas relativas a la organización. Ocurre que se fomenta formación muy especializada vinculada a las funciones del puesto concreto, pero al mismo tiempo, falta en ocasiones, integrar en la política formativa, la misión y la visión de la organización (¿hacia dónde se encamina la organización? ¿cuáles son sus valores?...) Corremos el riesgo de obviar una reflexión de cómo integrar en la política formativa aquellos elementos más transversales de la organización, su visión y valores; su planteamiento estratégico. Cuestión que, en mi opinión, me parece importante, no sólo para favorecer que se comparta la visión por todas las personas que integran la organización sino incluso porque puede generar compromiso y motivación.

Un abrazo a todos.

[Jesús Martínez Marín](#) Jue, 28/03/2019 – 17:15

Leyendo las aportaciones al debate hechas hasta ahora no puedo resistir la tentación de intentar hacer una clasificación/valoración;): De forma forzosamente esquemática creo que las posturas que se han reflejado hasta ahora se pueden agrupar en dos grandes ámbitos.

1.-Adaptación / mejora de los procesos de detección de necesidades.

A esta opción, me temo solo se apunta un tercio de la intervención de José Antonio Latorre. Nadie más. Con lo cual, creo, que la tendencia va en el sentido de que la detección tradicional ya ha llegado a un punto de obsolescencia final.

Salvo excepciones, como las que José Antonio defiende en su Departamento -y que

creo que son un ejemplo de calidad y de trabajo bien hecho como tantos otros Departamentos /Escuelas , el resto de aportaciones -incluidas las del propio José Antonio en dos ideas posteriores- apuntan a que la renovación ya es urgente.

Especialmente críticos se muestran Carlos Adiego y Paqui Jiménez. Por citar también un Congreso EDO, el de 2016, en el que pudimos escuchar a Jane Hart, cuando explica los escenarios de trabajo en las nuevas organizaciones, de los 20 puntos que indica que hay que poner en marcha, ninguno de ellos se refiere a la detección de necesidades. Todo se dirige para la autonomía radical de los profesionales debidamente entrenados para aprender a aprender.

2- Transformación / sustitución del proceso de detección de necesidades.

Aquí distinguiría dos tipos de itinerarios.

Por un lado, se apuesta por la autonomía de los profesionales, que con la gran oferta que hay desplegada, como señala José María Recio, han de tener la capacidad de encontrar lo que necesitan. Paqui Jiménez y José Antonio Latorre también se apuntan a esta tesis.

Por otro lado, el otro itinerario sería establecer planes formativos en base a entrevistas, bien de desarrollo bien de evaluación del desempeño, a los que se les ligase un plan de desarrollo personal/ profesional. Es lo que apunta Jaime Tovar y lo que yo mismo también comenté. En esta vía también incluiría, con matices, a José Manuel Argiles y a José María Recio, aunque estarían más cerca de la formación por competencias, en una versión actualizada.

Finalmente, la vía de la inteligencia artificial y la de los algoritmos que sería lo ideal en organizaciones tecnológicas y de vanguardia, me temo que la Administración Pública, por la no renovación de los sistemas de información, está aún muy lejos.

...seguimos en el debate;)

[Montse Martinez](#) el Vie, 29/03/2019 – 09:33

Hola a todos,

Me parece muy interesante el debate que se está planteando y quería también hacer mi aportación.

En la Diputación de Tarragona la detección se hace a partir de la evaluación del desempeño de sus empleados y de la posterior entrevista con el jefe inmediato donde se definen objetivos de desempeño y se concretan acciones formativas necesarias para la mejora.

Y en el plan que hacemos con todas las entidades locales de la provincia recurrimos a procesos similares a los de la Diputación de Alicante: cuestionarios a los empleados,

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

observatorios permanente, etc. De este yo soy la responsable.

Es verdad que desde hace tiempo me planteo cómo hacer la detección de necesidades dentro de este plan y, aunque he intentado otras maneras como la participación en dinámicas grupales y he organizado acciones formativas para los responsables de formación de las entidades locales para que reorienten el proceso hacia esa dirección, la verdad es que no ha resultado. Al final sigo con las encuestas. Y creo que están muy infravaloradas. Mi planteamiento es:

- No podemos desde un plan que acoge a todos los entes locales de una provincia adaptar la formación a necesidades individuales, a duras penas podemos llegar a colectivos muy concretos.
- No tenemos tampoco suficientes datos de los empleados en este momento cuando hay muchas opciones de formación tanto formales como informales.
- Cuestiono la posibilidad de hacer itinerarios para cada puesto de trabajo, ¿Podemos pensar que hace lo mismo un auxiliar administrativo de un ayuntamiento en el que hay 4 empleados a lo que hace un auxiliar en uno de 1.500 empleados?.
- Se habla de la capacitación directiva para conducir personas, ¿Están motivados e implicados los directivos para hacerlo bien? .
- Nuestros clientes ¿están en la línea de participar en comunidades virtuales, son proactivos y autónomos, quieren aprender a aprender? Mi respuesta, en mi contexto concreto, es negativa. ¿Cómo hacer para impulsar todo esto?

Ante este panorama qué pienso:

- Creo que nuestra aportación va en la línea de conseguir que personas, con necesidades de formación similares, puedan adquirir los aprendizajes que necesitan para hacer mejor su trabajo. Y creo que lo podemos hacer. Y por aquí todavía queda mucho camino por hacer con los docentes.
- Deberíamos, siguiendo la aportación de Francisca, impulsar la curación y disposición ordenada de contenidos y en esta línea, creo que la cooperación entre las entidades sería muy necesaria. ¿Os imagináis un entorno donde encontrar “todo” el conocimiento de la administración pública? Tengo una duda sobre contratación, busco en el entorno porque hay un FAQ y encuentro la respuesta, por ejemplo.
- Es necesario impulsar, poco a poco, una formación en la que el empleado tenga mayor protagonismo, participe más activamente, sea el centro, es decir poner en el punto de mira el aprendizaje.

Y seguiré pensando....

Jesús Martínez Marínel Vie, 29/03/2019 – 11:40 Hola Montse, bienvenida al debate. La

verdad, es que aportas líneas nuevas y poderosas que indican la complejidad de todo el proceso.

Y esto es lo bueno de abrir los debates a la inteligencia colectiva . Aún después de intervenciones de todo tipo, lo que aportas es sustantivo. Los usuarios a los que servimos tienen sus propias necesidades y habilidades que conforman cultura particular. No tener esto en cuenta es equivocarnos. Con lo cual estamos obligados a hacer un ejercicio de realismo pero también de transformación. Una ecuación muy compleja.

[Jordi López Camps](#) el Dom, 31/03/2019 – 19:25 En primer lugar, gracias por permitirme incorporar a este debate. Gracias a él he recuperado un ámbito de reflexión en el cual había compartido muchas ilusiones y esperanzas con algunos de los intervinientes en este hilo de discusión.

La formación en una organización es un sistema y el análisis de necesidades es una parte del mismo. Todo proceso formativo debe empezar con una determinación de las necesidades formativas a partir de las cuales se establecen las cualificaciones formativas las cuales determinan las estrategias formativas. Si se conocen las necesidades formativas se puede evaluar la formación. Gracias a esta evaluación cualquier organización pública puede rendir cuentas de la inversión formativa y con ello contribuir a la transparencia en la gestión pública. No puede haber evaluación final sin una buena detección de necesidades formativas.

La necesidad formativa se expresa en forma de diferencial de competencias asociado a los objetivos de la organización, la mejora en el desempeño de las actividades y al desarrollo profesional de los trabajadores. Ello permite al responsable de formación identificar cuáles son los aprendizajes necesarios para mejorar las competencias de los empleados públicos.

El análisis es un trabajo concienzudo y metódico. No puede ser inconcreto o generalista. Debe basarse en un análisis estructurado de la organización que nace y termina con una serie de conversaciones con los actores del sistema organizativo: los responsables políticos, los directivos y los empleados. Gracias a la información aportada por estos actores se determinan las necesidades formativas a nivel estratégico, a nivel del desempeño de las competencias en los puestos de trabajo y a nivel de las aspiraciones individuales. También debe partir de un estudio del contexto en el cual se mueve la organización. Con toda esta información se elabora un Plan de Formación que sirve de guía para diseñar las actividades formativas.

En su momento sugerí una metodología de análisis de necesidades estructurada en varios niveles de conversación organizativa. Este método fue utilizado durante muchos años por la Diputación de Barcelona para confeccionar los Planes de Formación de los Ayuntamientos. Si alguien quiere conocer con más de este método puede consultar

Aprender a planificar la formación, editorial Paidós o Planificar la formación con calidad, editorial Praxis.

Sobre este esquema conceptual los gestores de formación deben incorporar los diversos recursos tecnológicos sabiendo que son simples instrumentos al servicio de unos propósitos. Las grandes palabras tecnológicas del momento: big data, inteligencia artificial, sistemas que aprenden o internet de las cosas, son simples recursos a utilizar para conseguir lograr los objetivos organizativos, profesional y personales de la formación. En todo caso, el uso de estos instrumentos nunca debería aislar la formación del marco organizativo. La responsabilidad del gestor de formación debería ser el uso inteligente de los recursos tecnológicos, en general, para mejorar las estrategias formativas. Pero, de manera particular, deberían saber utilizar estos instrumentos para aprovechar los aprendizajes informales o no formales de los empleados públicos en beneficio de los objetivos de la organización. La posibilidad de articular un diálogo entre los conocimientos implícitos y los explícitos de los empleados públicos facilitaría complementar el análisis de las necesidades formativas con el estado real del conocimiento en toda organización.

[Jordi López Camps](#) el Dom, 31/03/2019 – 19:38 Felicito a los promotores de esta iniciativa porque permite compartir el conocimiento y avanzar hacia visiones compartidas que ayudarán a mejorar el sistema formativo de las Administraciones Públicas.

[Javier Romero Lemos](#) el Lun, 01/04/2019 – 11:17 ¡Buenos días comunidad!

Me parece muy interesante el desarrollo del debate. Veo que la deriva que ha tomado este es la detección de necesidades formativas.

Llevo poco más que cuatro meses en el IAAP de la Junta de Andalucía y tanto el encuentro como este debate han sido muy enriquecedores para mí, por lo que quiero daros las gracias a todos.

Como apuntaba Jordi López, el análisis de necesidades forma parte del sistema de formación y como tal entiendo que las posibles soluciones a los problemas actuales, que nos estamos encontrando, deben venir del análisis horizontal del todo y no de análisis verticales que nos llevarían a soluciones parciales. En este sentido coincido con Jose Antonio Latorre cuando indica que tenemos suficientes datos, historiales, información sobre la carrera....de los empleados que participan de nuestra formación, que nos permitirían trabajar en analíticas de aprendizaje y poder predecir el itinerario personalizado de cada uno. Efectivamente, los algoritmos de inteligencia artificial, también llamados machine learning, nos puede ayudar en el análisis de la información pudiendo encontrar patrones que difícilmente el humano pueda encontrar. En este sentido, discrepo con Carlos Adiego que no confía nada en la IA, pues esta más que

demostrado la utilidad de estos algoritmos en diversos campos, en ocasiones tan críticos como medicina. Otra cuestión también comentada, quizás menos interesante, es hablar o no de big data. Creo que lo interesante en esta cuestión está en el IA, y solo cuando los resultados no se obtienen en el tiempo deseado tiene sentido hablar de big data que ofrecen herramientas para reducir los tiempo de respuestas.

Desde mi punto de vista, tenemos “oro” con toda la información que puede ser explotada con IA no solo para sacar patrones de itinerarios genéricos sino como motor de sugerencias, tan utilizados en otros entornos como las compras online o la visión de contenidos audiovisuales. Para enfrentarnos a este problema no podemos hablar genéricamente de perfiles informáticos, sino debemos contar con científicos de datos y, en su caso, expertos en big data. Contar con estos perfiles es una tarea complicada pues no existen aun suficientes perfiles para la demanda actual del mercado. Quizás sea interesante hablar con Universidades y establecer convenios o proyectos de investigación que sirvan para desarrollar los algoritmos a los que estamos haciendo referencias. Una vez contemos con los algoritmos vendrá el trabajo duro de analizar los resultados y obtener conocimiento de los mismos.

Por último, quisiera resaltar la necesidad de disponer nuevos sistemas de información que individualice la experiencia de formación, tenemos mucha oferta formativa pero es necesario disponer de guías. Con todo lo indicado anteriormente se ayudaría al empleado a elegir mejor su formación conociendo los distintos caminos generales seguidos por sus homólogos y avisando de cursos asociado a sus intereses (motor de sugerencias), al estilo de Netflix o Amazon. Es muy importante contar con el destinatario de la formación como centro en la toma de requisitos de los nuevos sistemas y utilizar técnicas del tipo desing researcher para captar la experiencia de usuario en todas las fases de construcción.

Abrazos a todos.

[Robert López Pastrana](#) el Lun, 01/04/2019 – 15:12 Me incorporo a la conversación donde se ha debatido mucho y con grandes aportaciones. Un intercambio de puntos de vista muy ilustrativo y del que ya he aprendido. Gracias! Aportar un granito de arena desde la local (Ayuntamiento de Sant Boi, Barcelona). Estamos en plena fase de elaboración del nuevo plan de formación y para este, aunque cada vez me encuentro más incrédulo al respecto, hemos elaborado una detección de necesidades formativas. Sinceramente, no esperaba encontrar grandes revelaciones pero siempre es útil para empezar a trabajar y ordenar tus propias ideas, para explicar a la organización que estás trabajando en ello y para dejar entrever nuevas modalidades de aprendizaje que en algún momento se materializarán. Los resultados siempre sirven de pequeña hoja de ruta. Pero solamente eso. Y pequeña. Como apuntáis, el formato está caduco.

Ante esto nuestro planteamiento es que las necesidades organizativas aparezcan de manera más orgánica y con un justo equilibrio entre las dos pulsiones que nos van aplastando: el big data (o sin tantas ínfulas, el análisis de la enorme cantidad de información de la que ya disponemos) y lo artesanal. Respecto a lo primero todo aparece con más incertidumbre y de cara a lo segundo seguramente el año que viene crearemos un servicio que provisionalmente hemos llamado "Oficina de asesoramiento" (ya le buscaremos algo con más punch). La idea es hacer más sofisticado aquello que ya hacemos a salto de mata de recomiéndame un máster, que hay de este tema en el mercado formativo, etc. Queremos trabajar una entrevista tipo con tema competencias y con un punto muy claro de promoción profesional y desarrollo de la persona. Dar más a los que más necesitan huyendo del café para todos. Incluso incorporará el ir con cada persona que lo solicite y, por ejemplo, ayudarlo a crear un entorno personal de aprendizaje. Y cuando hablo de ayudar me refiero a sentarnos en su propia mesa y poner nuestro conocimiento en formación y desarrollo en práctica aunque sea laborioso. Creo que será la única manera de convertirnos en útiles para la gente.

Y pasando de lo micro a lo macro considero que debemos volver a ser más estratégicos y audaces y combinar esa parte más individual con una más colectiva que dé sentido a nuestra organización. Como decidir esto más allá de nuestro criterio de de nuestras líneas estratégicas globales no siempre definidas creo que es el otro gran reto que aún no vislumbro como resolver.

Saludos!!



**Formación en la
Administración pública**

Debate 2: Actualización de Metodologías.

Resumen del debate

Abril de 2019

Introducción

Entre los días 1 y 10 de abril de 2019 tiene lugar el debate “Actualización de Metodologías”, que es el segundo de los cinco que se plantearon como resultado de la Jornada del 18 y 19 de febrero en Sevilla sobre retos y alternativas de la formación.

A lo largo del debate han intervenido un total de 11 personas diferentes y ha habido 32 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta un resumen global del debate, en el punto 3 se recogen en una tabla las diferentes propuestas. En el punto 4 se transcriben todas las intervenciones.

Resumen del debate

Agrupamos cuatro grandes retos:

[¿ Cómo renovar las metodologías formativas? ¿ Cómo hacer atractiva y motivante la formación? ¿ Cómo personalizar la formación? ¿ Como generar espacios para el trabajo y aprendizaje colaborativo? ¿ Cómo conseguir que la formación sea palanca de cambio para la transformación en las AAPP?](#) Para cada uno de los retos, en el cuadro de abajo , en el encuentro de Sevilla se recogieron ya alguna alternativas que iniciaron el debate y son las siguientes.

Retos	Alternativas
2- ¿ Cómo renovar las metodologías formativas?	<p>Seguir utilizando el catálogo pero como caballo de Troya, para introducir las nuevas metodologías: Teleformación, aprendizaje colaborativo, fomento de los autoaprendizajes...</p> <p>Generar alianzas entre escuelas.</p> <p>Utilizar como plataforma de colaboración al I INAP social</p> <p>Compartir recursos de nuestras organizaciones.</p> <p>Utilizar de forma intencional canales como YouTube</p> <p>Eliminar gestión superflua(sin valor añadido)</p> <p>Grabar la formación que se realiza para subirla a las plataformas como autoformación</p> <p>Compartir metodologías entre las escuelas /institutos mediante</p>

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	reuniones periódicas como la de Sevilla
<p>4-¿ Cómo hacer atractiva y motivante la formación?</p>	<p>Dotarnos de nuevos roles que permitan <i>crear formación</i> más personalizada (no formación transmisiva) dando respuesta a las nuevas necesidades que son detectadas en el trabajo.</p> <p>Saber conectar mejor lo que necesitan las personas que se forman(y vincularlo más directamente a los puestos de trabajo).</p> <p>Renovar metodologías (una de ellas es la gamificación, poco utilizada todavía)</p> <p>Mejorar los canales de comunicación de lo que hacemos y la manera sobre cómo pueden acceder.</p> <p>Fundamentar la personalización de la formación en su vertiente metodológica y de contenido</p> <p>El personal directivo debe ser <i>cómplice</i> de la formación y vincularse como líderes transformadores</p> <p>Las personas líderes han de ser agentes, también, en la transferencia de la formación al trabajo.</p> <p>Como alternativas para que hacer más atrayente la formación se mencionan:</p> <p>Las comunidades de práctica, microlearning, tutoriales, recursos abiertos (canales como YouTube), micropildoras (<i>góticas</i>)</p> <p>Establecer de forma regular intercambios de recursos entre Escuelas. Propiciar la adaptación de materiales hechos por otros.</p> <p>Establecer un espacio de colaboración estable (tipo Junta Consultiva) entre todas las escuelas e Institutos.</p> <p>Utilizar las plataformas de comunicación síncrona para hacer reuniones más frecuentemente</p>

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	<p>Se reivindica una nueva fase /progreso en el proyecto Compartir del INAP.</p>
<p>5.¿ Cómo personalizar la formación?</p>	<p>Combinar una oferta mayor y variedad de contenidos formativos y con nuevos canales/metodologías que se adapten a más perfiles de la organización. El ideal sería que cada usuario pueda tener la posibilidad de elegir a la carta lo que quiere aprender, con eso contribuimos a la democratización de la formación.</p> <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar mejor la necesidad de formación de cada uno de los integrantes de la organización • Descentralizar la formación la cual debe estar distribuida en todo el territorio donde haya unidades de actividad. • Utilizar de forma más inteligente la tecnología para que permita la personalización. <p>Acciones concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar elementos ahora residuales que contemplaba el EBEP: definición de competencias, evaluación del desempeño, carrera profesional e itinerarios formativos vinculados a la evaluación. • Potenciar la autoformación y el autoaprendizaje • Apostar por <i>banco del saber</i> en al que todo el mundo pueda recurrir e intercambiar (todos somos profesores y todos somos aprendices) • Alimentar al banco del saber del conocimiento de los propios funcionarios (vídeos con sus habilidades y fortalezas y experiencia) • Y establecer proceso de colaboración a través de los mecanismos ya existentes como es el INAP y el INAP Social y el espacio de conocimiento Compartir
<p>9- ¿ Como generar espacios para el trabajo y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover comunidades de práctica

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

<p>aprendizaje colaborativo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías para conectar las personas • Enfocar la actividad de las Escuelas e Institutos, no desde la formación ni el aprendizaje, sino desde la promoción de oportunidades para que las personas puedan aportar (es un cambio de enfoque situando la aportación del personal empleado en el centro) <p>Alternativas concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar necesidades de los empleados que puedan ser descubiertas en estos procesos mencionados (detección de necesidades) pero con un enfoque diferente. Para ello es importante: <ul style="list-style-type: none"> ·Capacitar al personal dinamizador, colaboradores, etc. de las Escuelas e Institutos ·Asociarnos con otros perfiles similares · Reforzar el reconocimiento del personal empleado público (que, a veces, no es sólo económico) ·Involucrar a los equipos directivos. <p>Más aspectos concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar/Renovar la red de Institutos y Escuelas • Predicar con el ejemplo y hacer en cada una de las Escuelas e Institutos espacios para las comunidades de práctica y de aprendizaje <i>friendly</i> • Reforzar el trabajo en red.
<p>11-¿ Cómo conseguir que la formación sea palanca de cambio para la transformación en las AAPP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un plan integrado y unificar esfuerzos y recursos de todos los agentes implicados. <p>Se necesita para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el liderazgo para que sea un elemento motor que

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	<p>active palancas de cambio de arriba abajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a los nuevos actores (personal empleado público) que entran en la Administración Pública • Escuchar a la ciudadanía y entender cómo interpreta la transformación de la Administración • Identificar los agentes de cambio que hay en la propia Administración e incentivar que pasen a la acción • Aprovechar todos los datos que tiene la Administración y encontrar (nuevas) oportunidades en base a ellos. • Trabajar con las emociones a todos los niveles e integrarlas en toda la formación que programemos. <p>Más cuestiones concretas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más allá de la impregnación de las emociones en la formación, utilizar métodos más personalizados en la formación de forma que llegue a cada uno de los interesados de forma directa (psicología) y procurar que llegue también a la organización
--	--

A lo largo del debate muchos son los aspectos tratados en torno a las metodologías. En lo que hay un acuerdo general es que la metodología dependerá del para que de la formación.

La formación más formal sigue siendo la mayoritaria y está, como dice Carlos Adiego tiene buena salud.

Las nuevas metodologías que implican aprender a aprender y la autonomía de las personas para aprender, el aprendizaje colaborativo o el modelo de aprendizaje 70/20/10 sigue siendo minoritaria en el volumen global de la formación. Igual que la acreditación basada en competencias y no en horas de formación está aún muy lejos de hacerse realidad.

Ante esto hay una propuesta de interés y es incorporar las nuevas metodologías en esta formación de contenidos más formales para que irrumpa como caballo de Troya en los Planes de Formación.

Compartir las buenas prácticas innovadoras y colaborar entre departamentos de formación parece una buena vía para incorporar estas metodologías imprescindibles.

Es muy importante tener en cuenta perfiles profesionales y contextos para diseñar unas metodologías u otras.

Por otro lado es evidente que hay que redefinir nuevos roles entre los agentes de formación. No podemos seguir hablando de formadores/as sino de tutores, facilitadores, dinamizadores, mentores...etc. Igualmente los gestores de formación deben ser agentes de formación y deben

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

incluir al personal directivo, los gestores de formación, los responsables de recursos humanos, entre otros. Y estos nuevos roles necesitan profesionalización , capacitación pedagógica y capacidad para adaptar las metodologías a los distintos perfiles y contextos.

En este sentido hemos dividido las aportaciones en tres apartados, las que apuntan a las nuevas metodologías frente a las tradicionales, las que tratan las metodologías en función de los perfiles y contextos y por último las que ponen el acento en la profesionalización de los agentes de la formación. Veamos las aportaciones de cada una de ellas.

Tabla-Resumen de las aportaciones presentadas.

1- LAS NUEVAS METODOLOGÍAS FRENTE A LAS TRADICIONALES.		Aportación
La cuestión no es si nuevas metodologías o tradicionales sino definir el para que de cada acción formativas y hacerlo bien pedagógicamente hablando.		José Antonio Latorre, Carlos Gómez, Carlos Adiego, José María Recio
La formación de catálogo como caballo de Troya para incorporar las nuevas metodologías de un modo más posibilista.		Jesús Martínez, Robert López
Compartir las buenas prácticas como vía para incorporar lo nuevo.		José Antonio Latorre

2- METODOLOGÍAS EN FUNCIÓN DE LOS PERFILES Y LOS CONTEXTOS		Aportación
Diferentes metodologías en función de los perfiles de personas usuarias y el tipo de formación		Carlos Adiego
Tener en cuenta no sólo la formación en el aula para abordar otro tipo de metodologías más centradas en el puesto de trabajo, formación 70/20/10, la personalización y el fomento y empoderamiento al autoaprendizaje.		Jose María Recio, Jesús Martínez, Jordi López, Lucía Mir, Robert López
Importancia de la colaboración entre centros directivos , departamentos de formación y coordinación entre escuelas y el INAP		Jose Manuel Argiles, Jesús Martínez, Jordi López, Carmen Seisdedos
No se puede olvidar el aprendizaje organizacional y la Gestión del conocimiento		Jesús Martínez Marín, Jordi López.

3-LA NECESIDAD DE REDEFINIR Y PROFESIONALIZAR A LOS/LAS AGENTES DE LA FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN		Aportación
Necesidad de redefinir los perfiles de personal formador, gestores e incluso de los sistemas de información de la formación y la normativa.		Jordi López, Jesús Martínez Marín
Necesidad de continuar con la formación de personal formador y gestor		Montserrat Martínez, José Antonio Latorre, Carlos Adiego, José Manuel Argiles, Robert López.
Necesidad de hacer seguimiento, acompañamiento y evaluación a las personas colaboradoras con la formación para adecuar las metodologías, los contenidos.... Y un enfoque artesano de la		Montserrat Martínez, Robert López.

formación.

Transcripción de las aportaciones.

[Jesús Martínez Marín](#)

Agrupamos cuatro grandes retos:

¿ Cómo renovar las metodologías formativas? ¿ Cómo hacer atractiva y motivante la formación? ¿ Cómo personalizar la formación? ¿ Como generar espacios para el trabajo y aprendizaje colaborativo? ¿ Cómo conseguir que la formación sea palanca de cambio para la transformación en las AAPP? Para cada uno de los retos, en el cuadro de abajo , en el encuentro de Sevilla se han consignado ya alguna alternartivas.

Ahora se trata de conversar sobre ellas y, eventualmente,proponer mejoras y abundar en nuestras propias experiencias.

¡Buen debate!

Nota: para tener una mayorperspectiva, [en este enlace podeis bajaros el documento final](#) (cosecha en términos de Art of Hosting) del encuentro de Sevilla.

Retos	Alternativas
<p>2-¿ Cómo renovar las metodologías formativas?</p>	<p>Seguir utilizando el catálogo pero como caballo de Troya, para introducir las nuevas metodologías: Teleformación, aprendizaje colaborativo, fomento de los autoaprendizajes...</p> <p>Generar alianzas entre escuelas.</p> <p>Utilizar como plataforma de colaboración al I INAP social</p> <p>Compartir recursos de nuestras organizaciones.</p> <p>Utilizar de forma intencional canales como YouTube</p> <p>Eliminar gestión superflua(sin valor añadido)</p> <p>Grabar la formación que se realiza para subirla a las plataformas como autoformación</p> <p>Compartir metodologías entre las escuelas /institutos mediante reuniones periódicas como la de Sevilla</p>

<p>4-¿ Cómo hacer atractiva y motivante la formación?</p>	<p>Dotarnos de nuevos roles que permitan <i>crear</i> formación más personalizada (no formación transmisiva) dando respuesta a las nuevas necesidades que son detectadas en el trabajo.</p> <p>Saber conectar mejor lo que necesitan las personas que se forman(y vincularlo más directamente a los puestos de trabajo).</p> <p>Renovar metodologías (una de ellas es la gamificación, poco utilizada todavía)</p> <p>Mejorar los canales de comunicación de lo que hacemos y la manera sobre cómo pueden acceder.</p> <p>Fundamentar la personalización de la formación en su vertiente metodológica y de contenido</p> <p>El personal directivo debe ser <i>cómplice</i> de la formación y vincularse como líderes transformadores</p> <p>Las personas líderes han de ser agentes, también, en la transferencia de la formación al trabajo.</p> <p>Como alternativas para que hacer más atrayente la formación se mencionan:</p> <p>Las comunidades de práctica, microlearning, tutoriales, recursos abiertos (canales como YouTube), micropildoras (<i>góticas</i>)</p> <p>Establecer de forma regular intercambios de recursos entre Escuelas. Propiciar la adaptación de materiales hechos por otros.</p> <p>Establecer un espacio de colaboración estable (tipo Junta Consultiva) entre todas las escuelas e Institutos.</p> <p>Utilizar las plataformas de comunicación síncrona para hacer reuniones más frecuentemente</p> <p>Se reivindica una nueva fase /progreso en el proyecto Compartir del</p>

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	INAP.
<p>5.¿ Cómo personalizar la formación?</p>	<p>Combinar una oferta mayor y variedad de contenidos formativos y con nuevos canales/metodologías que se adapten a más perfiles de la organización. El ideal sería que cada usuario pueda tener la posibilidad de elegir a la carta lo que quiere aprender, con eso contribuimos a la democratización de la formación.</p> <p>Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detectar mejor la necesidad de formación de cada uno de los integrantes de la organización • Descentralizar la formación la cual debe estar distribuida en todo el territorio donde haya unidades de actividad. • Utilizar de forma más inteligente la tecnología para que permita la personalización. <p>Acciones concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar elementos ahora residuales que contemplaba el EBEP: definición de competencias, evaluación del desempeño, carrera profesional e itinerarios formativos vinculados a la evaluación. • Potenciar la autoformación y el autoaprendizaje • Apostar por <i>banco del saber</i> en al que todo el mundo pueda recurrir e intercambiar (todos somos profesores y todos somos aprendices) • Alimentar al banco del saber del conocimiento de los propios funcionarios (vídeos con sus habilidades y fortalezas y experiencia) • Y establecer proceso de colaboración a través de los mecanismos ya existentes como es el INAP y el INAP Social y el espacio de conocimiento Compartir
<p>9- ¿ Como generar espacios para el trabajo y aprendizaje colaborativo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover comunidades de práctica • Aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías para conectar

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	<p>las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfocar la actividad de las Escuelas e Institutos, no desde la formación ni el aprendizaje, sino desde la promoción de oportunidades para que las personas puedan aportar (es un cambio de enfoque situando la aportación del personal empleado en el centro) <p>Alternativas concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar necesidades de los empleados que puedan ser descubiertas en estos procesos mencionados (detección de necesidades) pero con un enfoque diferente. Para ello es importante: <ul style="list-style-type: none"> ·Capacitar al personal dinamizador, colaboradores, etc. de las Escuelas e Institutos ·Asociarnos con otros perfiles similares · Reforzar el reconocimiento del personal empleado público (que, a veces, no es sólo económico) ·Involucrar a los equipos directivos. <p>Más aspectos concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar/Renovar la red de Institutos y Escuelas • Predicar con el ejemplo y hacer en cada una de las Escuelas e Institutos espacios para las comunidades de práctica y de aprendizaje <i>friendly</i> • Reforzar el trabajo en red.
<p>11-¿ Cómo conseguir que la formación sea palanca de cambio para la transformación en las AAPP?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un plan integrado y unificar esfuerzos y recursos de todos los agentes implicados. <p>Se necesita para ello:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el liderazgo para que sea un elemento motor que active palancas de cambio de arriba abajo.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a los nuevos actores (personal empleado público) que entran en la Administración Pública • Escuchar a la ciudadanía y entender cómo interpreta la transformación de la Administración • Identificar los agentes de cambio que hay en la propia Administración e incentivar que pasen a la acción • Aprovechar todos los datos que tiene la Administración y encontrar (nuevas) oportunidades en base a ellos. • Trabajar con las emociones a todos los niveles e integrarlas en toda la formación que programemos. <p>Más cuestiones concretas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más allá de la impregnación de las emociones en la formación, utilizar métodos más personalizados en la formación de forma que llegue a cada uno de los interesados de forma directa (psicología) y procurar que llegue también a la organización
--	--

Carlos Gómez Plaza

p. 2. Verificando el impacto en el trabajo de cada proceso de formación, si no lo hay o es insuficiente (por ejemplo no compensa los costes de la formación) habría que buscar otro modo de hacerlo y poco a poco se irían encontrando metodologías adecuadas.

Jesús Martínez Marín

De todos los retos, es quizás este segundo , el más amplio y complejo .

Hemos agrupado demasiados elementos y corremos el peligro de despistarnos.

Por eso , voy a intentar resumir mi posición en unos cuantos puntos que, creo , pueden hacer más fácil el debate. Los resumo en los nueve siguientes:

1. Creo que estamos ante un choque de *dos placas tectónicas*: lo constituido frente a lo nuevo. Una lucha que hace años que se inició , y en la que creo que el statu quo y las propuestas tradicionales aún son preponderantes.
2. Progresivamente se van añadiendo nuevas estrategias/modalidades que pueden alcanzar gran visibilidad pero no tienen aún gran impacto (real) en la organización.

3. Estamos en un momento en que todo es más líquido, inestable y , por lo tanto, todo puede variar en muy poco tiempo en función de un cambio de algunas posiciones en la organización. (Lo nuevo no está consolidado y anclado).
4. No podemos acelerar más la transformación porque están ausentes las necesarias reformas normativas. Con lo cual, el cambio a veces es debido a impulso de algunas *figuras heroicas* en la organización, que no estructurales
5. La vía posibilista siempre nos puede ayudar. El **catálogo** como palanca y caballo de Troya puede abrir nuevas posibilidades en los ámbitos más tradicionales y reacios a la transformación
6. En la asociación está el beneficio. Transferir buenas prácticas de forma sistemática puede acelerar la transformación en el resto de la organización pública.
7. Parece claro que en el futuro *el café para todos* ya no va a funcionar. La demanda de personalización y de customización hacen aflorar muchas y nuevas alternativas que presentaran un panorama mucho más rico que hace unos años.
8. En la organización conviven diversos perfiles:
 1. Profesionales que aún son subsidiarios de la formación que programan las escuelas e institutos
 2. Profesionales que han descubierto el poder del aprendizaje autónomo y ya solo utilizan los servicios corporativos de forma puntual y cuando es muy relevante y necesario para su trabajo.
 3. Profesionales desconectados que hace mucho tiempo han dejado de ir a formación, y **su trabajo no es retador y pueden mantenerse con lo aprendido**
9. La tecnología es el gran déficit que arrastramos. No se han renovado en absoluto los programas de gestión de formación con lo cual no podemos dar el salto que en otras organizaciones sí que lo han hecho.

José Antonio Latorre

Hola a todos/as:

Jesús, desde luego, has abierto un melón que es enorme, y que solo será posible digerirlo si lo

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

intentamos a bocaditos.

En este sentido, ayer tarde intenté hacer alguna aportación, pero acabé borrando por no saber muy bien cómo abordar el tema. Me lanzo ahora:

Yo creo que, quizá en el tema de metodologías, es en el que más se ha avanzado por parte de las Escuelas / Institutos / Departamentos de Formación. De hecho, y para señalar solo algunas de las iniciativas que conozco:

- El IAAP (Asturias) publica tradicionalmente un *“Catálogo de Metodologías”*, en el que muestran las que usan y a qué proyecto asignan cada una
- El IAAP (Andalucía) tiene publicado un *“Libro blanco sobre metodologías innovadoras de formación en la Administración Pública”*(2 volúmenes), en el que, además, incluyen algunas buenas prácticas ejemplificadoras de esas metodologías innovadoras
- La EFIAP (Murcia), tiene lo que llaman *“Herramientas para la gestión del conocimiento” : Aprendizaje colaborativo, Proyecta-te, Estancias formativas, Programas de innovación orientada a proyectos.....*En el documento que os compartí en el debate anterior que cuenta la experiencia que desarrollamos en la Agencia Tributaria de Murcia para la detección de necesidades formativas, en la página 7, hay un cuadro explicativo en el que se ve el recorrido y la toma de decisiones para aplicar una u otra herramienta según el caso.

Nota: había pensado en poner enlaces a esos documentos, pero ante la posibilidad de que se hayan actualizado, no lo he hecho. En esta línea, pido a algunos de los técnicos de esas instituciones que participen en el debate y nos hablen de esas experiencias metodológicas

- Y por aquello de hablar de nuestra experiencia, en el departamento de formación, también hemos hecho / estamos haciendo algunos pinitos. Os enlazo un breve artículo sobre [*“experiencias de aprendizaje informal”*](#), aunque ya os aviso que el grado de desarrollo de las mismas es muy desigual. Luego comentaremos por qué.

Lo nuevo frente a lo viejo

Apuntaba Jesús en su comentario que las nuevas metodologías apenas se abren paso ante el peso, todavía vigente, del “catálogo”. Desde mi punto de vista, se trata de utilizar una u otra metodología, no en función de modas, sino sobre todo en base al proyecto que queramos desarrollar; es decir, elijo una u otra alternativa metodológica, en función de los objetivos que pretendo, perfiles de los participantes, características del problema a abordar/resolver, etc. A nosotros nos ha ocurrido que, ante el éxito de las comunidades de aprendizaje, de pronto, mucha gente quería CoPs para todo, cuándo -desde nuestro punto de vista- no es útil para cualquier proyecto, ni para cualquier profesional del sector público.

Yo creo que cada servicio de formación debe analizar, en base a las necesidades detectadas, cada proyecto, y delimitar con los interesados, con qué metodología conviene darle respuesta. En ese sentido me gusta mucho el cuadro de la EFIAP al que antes me he referido y que plantea una serie de decisiones para responder a la necesidad formativa con una u otra herramienta.

Incorporar en la agenda las nuevas metodologías. Otro problema que se suscita es que, al menos en nuestro caso, estas nuevas metodologías son innovaciones propuestas por personas concretas en determinados momentos, y que se impulsan “fuera de la agenda”. Como ya hemos comentado en otras ocasiones, a los departamentos de formación, nuestro público nos sigue demandando mayoritariamente un servicio de “expedición de diplomas”. Todo lo otro, lo entienden como añadidos fuera del plan. Así las cosas, algunos de estos proyectos mueren (o se estancan) igual que nacen, dependiendo de la ilusión, ganas y empuje de personas concretas. Se salva y mantiene, aquello que hemos sido capaces de incorporar en el Plan, como en nuestra experiencia ocurre con el tema de comunidades de aprendizaje **Compartir lo que sabemos que funciona y los contextos en que funciona**. Yo creo que este campo de las metodologías, es uno en el que vale la pena crear espacios de trabajo comunes, de tal manera que se pueda compartir lo que cada uno hace, en qué contexto funciona, en cuál no y ponerlo a disposición de los demás.

A modo de ejemplo, cada vez somos más las organizaciones formativas que impulsamos CoPs, en forma de comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje, grupos de trabajo, etc. Estamos utilizando modelos distintos (de esto Jesús sabe un rato, y además lo ha escrito), que, desde mi punto de vista no son mejores ni peores, sino que todos ellos funcionan, pero adaptados al conexto de cada organización. Para quienes estén empezando en este tema o quieran ponerlo en marcha en breve, les iría muy bien conocer los distintos modelos para adoptar el que más les convenga, o incluso una nueva versión obtenida del *mix* de todos. Si sirve como ejemplo, nosotros, cuando empezamos, tuvimos a Jesús (2010?) trabajando “en cocina” (como a él le gusta decir), y nos avisó de peligros y oportunidades, maneras de hacer, etc. El modelo que hemos cuajado, es distinto al de su programa, pero evidentemente somos deudores de su gran ayuda.

Bueno, aquí lo dejo como primera intervención en este debate tan apasionante.

Saludos

Jesús Martínez Marín

Como siempre, José antonio, das en la diana. Consigues esclarecer aquello que es complejo. Igual que hiciste la primera intervención del debate anterior , planteas un mapa con lo esencial de los retos que abordamos cuando hablamos de actualizar las metodologías.

Creo que la complejidad ha venido para quedarse, y como bien dices, los responsables de formación han de optar e introducir criterio para aconsejar y fomentar el uso de un tipo u otro de metodologías.

Ojalá los compañeros de las Escuelas e Institutos que citas nos acompañen en el debate.

Seguimos.

Carlos Adiego

I.

No soy muy amigo, en general, de utilizar las técnicas y los procedimientos del sector privado,

partiendo de su “obvia” eficacia. Pero creo que sí deberíamos asumir el enfoque de muchas empresas de servicios, y en todo caso de las más importantes. Las grandes empresas de servicios (una plataforma como Netflix, por ejemplo) diseñan un producto a partir de una condición insoslayable: tiene que dar beneficios. Luego buscan a los clientes, o, más bien, crean la demanda para el producto.

Nosotros deberíamos hacer lo mismo: identificar el producto que produce beneficios para la administración, y luego atraer al usuario. Ya sé que es una opinión arriesgada, pero creo que, en un primer momento, no debemos tener en cuenta qué quieren los interesados (que, como los de Netflix, no lo saben hasta que no se lo ofrecen), sino la utilidad final para las organizaciones públicas.

En esta línea, partiría de una taxonomía con esta forma: La primera diferenciación es entre alumnos novicios y expertos. Esta clasificación no tiene que ver con el nivel. Un funcionario de alto nivel con larga experiencia en recursos humanos sería novicio si quisiera aprender a contratar, por ejemplo.

La segunda es entre los distintos tipos de formación. Para simplificar, solo señalo dos: la procedimental (que es, al menos en el INAP, la mayor parte de nuestra oferta, y justificadamente), y lo demás, o sea, habilidades sociales, sobre todo.

Creo que partir de una matriz de posibilidades como esta arroja más luz que los catálogos de innovaciones posibles (innovaciones que no lo son tanto, además). Parto de la idea de que no se trata tanto de innovar, esperando que algo nuevo tenga éxito en nuestro mercado, cuanto de analizar el mercado (en nuestro caso un mercado interno y cautivo), segmentarlo y ofrecer productos probados para cada segmento.

Como señalaba Montse Martínez en el Debate anterior, estamos en un medio con muchas limitaciones en el que debemos ser realistas. Y la iniciativa nos corresponde a nosotros

II.

Hay algo que sistemáticamente dejamos de lado cuando hablamos de métodos: el diseño de los cursos reglados. La formación reglada puede ser buena, mala o regular, además de tener o no aceptación por los usuarios. Sin embargo, la calidad de la formación formal es algo que sí depende por entero de nosotros. Si nuestra oferta formativa formal tuviera el prestigio de la calidad, tendría también, a mi juicio, más y mejor demanda.

III.

Por último, al menos en INAP, si hay algo que nos sobra es, precisamente, demanda (y no porque ofrezcamos una calidad altísima). Nos sobra en los cursos que permiten obtener puntos para los concursos, naturalmente, pero también en los que no tienen efecto alguno en la carrera profesional y que son además largos y complejos. Así que “sin complejos”, compañeros.

Un saludo.

Diana Prieto

¿cómo renovar las metodologías formativas? Sobre este reto, traslado las reflexiones que **José Manuel Argilés** no hacía llegar, poniendo en relieve, sobre todo la necesidad de reforzar las capacidades pedagógicas del personal docente.

“En nuestro caso, uno de los retos principales es que ni el equipo gestor de la formación ni la mayoría de los colaboradores docentes del INAP cuentan con formación pedagógica. La mayoría somos/son gestores generalistas o especialistas en temas concretos (contratación, protección de datos, etc.), que imparten docencia puntualmente a su leal saber y entender. Creo que sería fundamental que como escuelas e institutos reforzáramos nuestras propias capacidades pedagógicas y las de nuestros socios. Eso no siempre requiere incorporar nuevos perfiles a la plantilla (aunque tampoco vendría mal), sino que también puede hacerse en alianzas con centros de formación del profesorado, aprovechando el conocimiento de las personas con ese perfil que ya trabajan en algunas de las escuelas e institutos, contratando servicios, etc.

Creo también que las metodologías guardan relación con el “modelo” de formación, por lo que no son algo aislado o parte del instrumental. El día a día se nos come y pocas veces reflexionamos desde una perspectiva más epistemológica. En este sentido, el encuentro de Sevilla me pareció fenomenal”

José María Recio

Buenos días:

Me parecen muy interesantes vuestras reflexiones. Incorporo alguna reflexión adicional en relación las metodologías de la formación por si resulta de utilidad. Como señalas, Jesús, la complejidad ha venido para quedarse. El marco profesional de las Administraciones es cada vez más complejo y la necesidad de formación se hace más patente. Por ello, creo que una de las claves es la de la eficacia de la formación y ello exige planificación, identificación de necesidades formativas (conectando con el debate 1) y metodología.

La reflexión sobre la eficacia de la oferta formativa creo que es clave. Aporto algunos “condicionantes” por si son útiles:

1)Factor “Contexto”: El contexto en el que la formación se desarrolla. En el factor “contexto” yo incluyo el contexto organizativo. La metodología no debe reducirse al aula. Creo que el contexto forma parte de la metodología si queremos lograr una formación eficaz, no “recluida en el aula”. La transferencia al puesto exige que la formación se enmarque en la organización y el puesto. Eso exige un perfil de oferta mucho más personalizado, donde los conocimientos generales pierden interés y está más centrada en las necesidades concretas de la persona. Este puede ser el primer reto en cuanto a la metodología. Experiencias más centradas en el entrenamiento personal (coaching, mentoring) dentro del contexto de trabajo, creo que aportan en este sentido. ¿Habéis utilizado metodologías de este tipo? En mi experiencia, el resultado todavía no ha estado a la altura de las expectativas (quizás porque precisamente muchas veces falla la metodología).

2)Factor “Tiempo”: ¿Qué duración debe tener la formación? La cuestión de la duración de la formación creo que está muy vinculada al tema de la metodología. La formación de larga duración en la edad adulta está siendo desterrada. Por ello, la eficacia de la formación es clave. Pero una vez más, la realidad es compleja. ¿Qué papel tienen nuevas metodologías como las “píldoras formativas”, MOOCs, autoformación...?

3)Factor “Sistema”: Como se planteaba en el primer debate, en mi opinión sin una detección de necesidades formativas rigurosa la eficacia de la formación no resulta posible. El modelo de formación voluntaria, de “puntos para el concurso”, en el que se deja al gusto de cada trabajador/a elegir la formación que realiza es un sistema contraproducente. El peso del “catálogo”, como señalan Jesús y José Antonio, sigue siendo inercial. En este sentido, sin caer en pesimismo, el factor “sistema” no nos acompaña para promover una formación eficaz. El modelo de empleo público del EBEP generó expectativas renovadas (evaluación del desempeño, carrera en el puesto...), expectativas que en muchos casos, no han llegado a plasmarse en la realidad. Por ello, creo que las iniciativas que se trabajaron en Sevilla en este sentido, son realmente una referencia en este proceso.

4)Factor “Humano”: perdonad por la obviedad, pero el factor “humano”, el factor del docente me parece también clave. Lo ha comentado Diana. No es fácil, desde mi experiencia, encontrar una oferta docente que combine conocimiento de la organización (en concreto, de las Administraciones públicas) y conocimiento en metodologías de formación. El docente interno conoce muy bien técnicamente el contenido formativo, pero no siempre alcanza un nivel metodológico suficiente. Y viceversa, los mejores docentes externos desconocen la realidad técnica y sociológica de la Administración. Creo que eso es una debilidad para una implantación de una formación eficaz. ¿Habéis encontrado desde vuestros respectivos institutos alguna solución en este sentido?

Aquí van mis breves reflexiones (que como veis son más preguntas que respuestas).

Un saludo.

[Montse Martínez](#)

El tema de la metodología es un tema muy importante, os tengo que decir que soy pedagoga con lo cual ya podéis imaginar lo que pienso del asunto.

Después de intervenciones tan interesantes y completas, tengo cierta reticencia a intervenir por dudar estar a la altura, pero me lanzo igualmente.

Yo creo que en mi departamento hemos ido avanzando en la mejora de las metodologías a lo largo de los años, un dato objetivo al respecto es que los alumnos cuando yo me hice cargo del servicio comentaban mucho en el apartado de aspectos negativos la falta de práctica, pocos casos prácticos, demasiada teoría... y al cabo de unos años he hecho un análisis comparativo y he constatado que estos mensajes relacionados con la práctica en los cursos aparecen destacados por los alumnos, pero ahora en el apartado de aspectos positivos del curso. Es decir, ahora resaltan como aspectos positivos el hecho de que el curso sea muy práctico, se trabajan casos prácticos, es muy útil, hay muchos ejemplos....

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Sigo trabajando en ello porque como bien decís el personal docente de los cursos suele ser experto en su trabajo, pero no en didáctica ni metodología.

Y ¿cómo creo yo que he ido dándole la vuelta al tema? Mis pequeños truquillos:

- He organizado algunos cursos de formación para formadores.
- Hablo mucho con los formadores, soy muy pesada.
- En la plataforma moodle he acomodado un espacio para los docentes y allí les cuelgo cosas, o les envío mensajes (les envié por ejemplo el último comentario de Javier Aldanondo) o les envío pautas...
- He introducido unos cambios que, al cabo de un tiempo, he sabido que forman parte de una corriente que tiene un nombre y que hay gente trabajando en esa línea, lo que denominan clase girada o flipped classroom. Yo no llego a tanto, simplemente organizo actividades formativas en las que la parte teórica la cuelgo en el moodle y los profesores preparan situaciones reales, casos prácticos y esto es lo que se trabaja en el aula. Estos docentes están al pie del cañón, por lo que saben muy bien que pasa en el día a día de la administración.
- En la ficha didáctica del curso que cada docente me tiene que enviar, hay un apartado que recoge las tareas que hará el alumno en cada sesión, yo miro y si veo que no me cuadra porque es demasiado teórica, hablo con ellos y les oriento.
- A la mitad de los cursos hago unas llamadas aleatorias a alumnos y les pregunto y obtengo información directísima que me permite reorientar la marcha del curso porque, si es necesario, hablo con el docente.
- Nuestros alumnos nos explican muchas cosas en los cuestionarios de evaluación de la satisfacción, todos estos comentarios los hacemos llegar al profesor y les pido un plan de mejora que los contemple....
- A veces les grabo vídeos caseros para explicarles cosas, aquí podéis ver uno que les grabé para fomentar el uso del kahoot en el año 2015. <https://www.youtube.com/watch?v=Xg3MKZCncFw>

Son algunas cosillas que yo hago para el tema de las metodologías.

Carlos Adiego

Buenos días, Montse, y buenos días a todos. Comparto lo que dices. Creo que es un primer paso que nunca acabamos de dar.

En primer lugar, los métodos son exactamente eso: cómo vamos a hacer las cosas, no qué cosas vamos a hacer.

En segundo lugar, los métodos correctos para el diseño de la formación (perfectamente conocidos a estas alturas del partido) hay que aplicarlos, para empezar, a los muchísimos cursos formales que tenemos y tendremos. Cursos para que empleados públicos de todos los niveles aprendan a hacer, o a hacer mejor, sus funciones propias, que en su aplastante

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

mayoría consisten en aplicar procedimientos. En estos debates acabo casi siempre preguntándome de quién estamos hablando, parece como si nuestra función exclusiva o principal fuera la formación de directivos o expertos de alto nivel. En el INAP la mayoría de nuestros usuarios (o sea, más del 90 son funcionarios de los Grupos C y B, a los que les interesan cosas como la protección de datos, la aplicación de la normativa de transparencia, la contratación, los concursos para la provisión de puestos, las aplicaciones de nóminas o del seguimiento del gasto, los anticipos de caja fija, las modificaciones de las RPTs, y etcétera, etcétera.

La manera de garantizar que esa formación será útil es aplicar métodos de diseño de la formación correctos. Eso pasa, como dices, porque los expertos que dan los cursos los conozcan y los usen. Y ahí está la dificultad. Tu recurso es hablar con ellos, ponerte “pesada”. El nuestro a veces también, pero nosotros no podemos hacer eso a menudo porque somos pocos y ellos, los docentes, muchos (tenemos registrados unos 3.000, y dan clases aquí cada año cientos; algunos son, además, “gente importante”, interventores o abogados del Estado, a los que hablar de métodos de aprendizaje, de cómo tienen que ser las clases, les produce reacciones alérgicas fortísimas, que pueden llegar a poner en peligro la vida -la nuestra, no la suya-).

En fin, hemos hecho cursos de formación de formadores, hemos creado una ficha que tienen que cumplimentar que incluye los elementos principales (objetivos de aprendizaje, prácticas, pruebas, contenidos y programación) y su alineación, hemos creado recursos (manuales, guías, algunos vídeos -pocos todavía, pronto habrá más-), pero que si quieres arroz, Catalina. No nos hemos rendido, ni pensamos. Creo que sin esa base, objetivos de aprendizaje correctos y cómo alcanzarlos, va a ser muy difícil utilizar cosas más sofisticadas.

No sé si lo he conseguido, pero esto quiere ser un ataque directo a lo que hablamos en esta comunidad: innovación, comunidades de esto y de aquello, autoformación, etc. La formación “tradicional” no solo no está herida de muerte, no está ni resfriada. Pongo el mismo ejemplo que he puesto varias veces en estos hilos: no quiero que el cirujano que me opere de apendicitis haya aprendido el oficio “infomalmente”, tampoco quiero que el funcionario del ayuntamiento que me explica qué tengo que hacer para ahorrar el 5% en el IBI lo haya aprendido así.

Nota: el emoticono raro que sale después de “90” quería ser un signo de porcentaje. Pero esta aplicación ha considerado, en su sabiduría, que mejor esa cara de loco. Puede que tenga razón.

Un saludo.

[Jesús Martínez Marín](#)

Buenas tardes, no quiero dejar pasar la oportunidad de comentar algunas de las interesantes aportaciones que se están recogiendo en este segundo debate.

Creo, sinceramente, que estamos tocando todos los elementos esenciales que han de conjugarse en la transformación de la formación.

- Carlos establecía una sugerente clasificación entre noveles y profesionales con experiencia. Y, en función de su nivel de expertise, atendían a unas u otras propuestas. Me parece acertada la clasificación pero, justamente, echo en falta que del menú de posibilidades que él menciona podamos encontrarlas en todos los Escuelas e Institutos como oferta normal. Creo que están sobredimensionadas algunas propuestas (los cursos formales) y poco dimensionadas otras. En cualquier caso se trataría de que con el criterio adecuado y con una gobernanza inteligente de la formación se estableciera el menú adecuado/equilibrado para cada organización.
- Montse Martínez hablaba de la necesidad de profesionalizar y de capacitar pedagógicamente, como ella hace en Tarragona, toda la actividad de los centros. Es un aspecto que también ha reivindicado José Manuel Argiles y que, creo, con la alta carga de gestión que los centros han asumido y con la movilidad profesional que implica el medio público, es un déficit que puede resultar letal si no lo solucionamos.
- José Maria aporta algo que creo relevante: el contexto. Yo lo llamo **pensar fuera del aula**. Hoy sabemos que hay metodologías más eficientes si se establecen en el propio ámbito laboral. Pero aquí, bajo mi criterio, arrastramos un gran pecado original. La concepción de la formación previa al EBEP fue establecida (diseñada diríamos ahora) como espacios separados del ámbito directamente laboral, lo cual hace que nuestro seguimiento y nuestra intervención siempre sea a través de una cierta intermediación. Éste es un aspecto que merecería un debate aparte y ponderar sí en algunos centros se ha avanzado en este acercamiento (desintermediación).
- Sobre la alta demanda de formación que, a veces, no se cubre (como Carlos dice que ocurre en el INAP, y que a mí me consta) , creo que aquí tendremos que distinguir entre aquella formación que está directamente ligada al puesto de trabajo y que es necesaria para funcionar en el corto plazo (normativas específicas que entran en vigor en un fecha determinada, por ejemplo) , y otras acciones formativas en las que los alicientes extra formativos tienen un gran peso. De todo hay en la complejidad en la que nos movemos ...

Jesús Martínez Marín

Buenos días, no quiero dejar pasar la ocasión de presentar un punto de vista diferente, que complementa lo dicho hasta ahora. En las redes (Linkedin), en un comentario a una entrada en mi blog, Lucia Mir que trabaja en un entorno muy diferente al nuestro, presenta toda una nueva agenda de la formación que nos puede ayudar. La resumo : tutela y capacitación de los usuarios para que ellos tengan autonomía...

La imagen anterior, me avisa Diana, no se deja leer bien. La vuelgo de nuevo y la transcribo, además pongo comentarios nuevos que van en la línea de la reinención de las metodologías:

[1lucia mir.jpg](#)

Lucía Mir Cirero | Employee Experience | Employer Branding | LEGO® SERIOUS PLAY® Certified facilitator | Psicóloga

Las organizaciones deberán impulsar a sus profesionales a crear sus propios PLE (personal learning environment) , darles espacios digitales donde crear comunidades de aprendizaje, enseñarles a filtrar información utilizando curadores de contenidos, poner herramientas a su disposición para, a su vez, puedan generar contenido útil para compartir...DIY Y, por otro lado, las acciones formativas deberán diseñarse en función de las características de la organización y sus objetivos..y con la fórmula de “aprender haciendo”... y cada vez más serán acciones gamificadas...

Mariano Sbert: Acompañar a personas y empresas en procesos de transformación mediante el aprendizaje

Para mí una alternativa está en las conversaciones en grupos medianos o pequeños y en los talleres bien facilitados, sea por alguien de la casa con los objetivos compartidos, o por un experto con una propuesta ya testada.

Montse Ricart Roma | Formadora Freelance/ Técnica Generalista RRHH / Prospectora i orientadora laboral

Cada vez todo me suena más a “do it yourself”... interesante lectura. Comparto

(Jesús Martínez)

[Diana Prieto Pérez](#)

¿Cómo hacer atractiva y motivante la formación? José Manuel Argilés nos comenta que en el INAP “tenemos mucha demanda, más incluso de la que podemos satisfacer, lo que nos hace suponer que hay bastante gente motivada que se nos queda fuera. A veces, sin embargo, echo en falta que haya una “obligación de actualizarse”, que se traduzca realmente en la carrera profesional y/o en las retribuciones más allá de los formalismos actuales del complemento de productividad y del “credencialismo” de la formación que se incorpora a los concursos. En mi opinión, es importante motivar, pero para que nuestras organizaciones sean más flexibles y adaptativas no basta con eso” [Carmen Seisdedos Alonso](#)

Muchas gracias por este riquísimo debate.No puedo resistirme a intervenir.

De la lectura de todo lo que habéis aportado me viene a la cabeza la vigencia de los modelos pedagógicos de Freire, Vigotsky y su vinculación con las teorías de la innovación en las que ya no vamos a encontrar formulas válidas e infalibles para todo en un momento en que la complejidad ha venido para quedarse así que no queda más remedio que :

- Siguiendo José María. **Hacer un buen proceso de detección de necesidades pero con flexibilidad suficiente para incorporar lo cualitativo, lo indagatorio y yo diría que hasta la intuición.** En el IAAP tenemos tres vías de detección: las necesidades estratégicas con los centros directivos que se prestan a ello, las tácticas a partir de los agentes de formación una red de más de 300 agentes que colaboran con nosotros en las distintas Consejerías y Delegaciones y las derivadas de las intervenciones espontáneas en el buzón web " IAAP te escucha", además las necesidades emergentes. El papel decisivo aquí es el agente de formación que en función del para que y un conjunto diverso de variables establece la metodología más adecuada. **El reto la transformación de gestores en agentes de formación, formación pedagógica y actitud hacia la búsqueda de soluciones metodológicas diversas.** Y esto va en la línea de la necesidad de formación pedagógica que apunta José Manuel Argiles.
- Siguiendo a Montse. **Hacer un proceso de reflexión permanente sobre lo que hacemos y en conversación permanente con los distintos actores: profesorado, alumnado, superiores jerárquicos.**
- Siguiendo a José Antonio y Carlos. **Efectivamente es necesario probar que funciona y en que contextos.** La calidad de lo formal y lo informal siempre es necesario. **No hay metodologías milagros hay buenas y malas metodologías en función del para que y del contexto.**
- Siguiendo a Jesús. **Necesitamos mejorar los sistemas de información para poder personalizar el aprendizaje.** Lo que ahora estamos construyendo es autoformación que permite una cierta personalización . En algunos institutos y escuelas tenemos estos cursos autoformativos que con distintos nombres permiten formarse en que y cuando cada persona quiere o necesita.
- Siguiendo a Lucía Mir y la importancia **de trabajar para generar el Entorno Personal de Aprendizaje** que nos aporta Jesús, parece fundamental en el contexto de las organizaciones que aprenden. Las administraciones igual que muchas organizaciones deben avanzar incorporando el aprendizaje permanente como elemento estratégico que garantice la innovación y la creación de valor público.

En todas estas nuevas metodologías creo que hay un elemento fundamental que experimentamos todos los días los que trabajamos en formación y es la herramienta básica de nuestro trabajo y la más compleja. Me refiero a **la conversación** : conversación multiactores, conversación activa (escuchar con atención, hablar con intención), conversación multinivel, multicanal. En definitiva es un proceso permanente de repensar y conversar.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Por último y a petición de Joé Antonio os dejo el enlace al [Libro Blanco sobre Metodologías Innovadoras de Formación en la Administración Pública](#) donde explicamos el tipo de Administración que necesitamos y a partir de ahí las metodologías.

Jordi López

Los temas propuestos en esta ocasión por Jesús son de gran calado y de una amplitud casi ilimitada porque ellos nos obligan a cuestionarnos algunos paradigmas fundamentales de la formación: cómo aprenden los adultos, cuál es el papel social de las tecnologías de la información en los procesos de aprendizaje y cuál es la función de la formación dentro del sistema de la Administraciones Públicas. Quizás así se pueda comer a bocaditos el melón abierto por las propuestas de Jesús.

El **paradigma formativo** exige preguntarnos si los modelos formativos en uso no están muy condicionados por una mentalidad educativa dominada en exceso por la pedagogía y muy poco por la andragogía. Los sujetos del aprendizaje son adultos, que ya poseen conocimientos, que tienen experiencia laboral y dotados de suficientes recursos para organizar su aprendizaje. Tengo la impresión de que en muchas organizaciones públicas se proyecta la imagen de la formación escolar a los procesos formativos de los empleados públicos.

Muchas unidades de formación se denominan escuelas y a los participantes en los procesos formativos se identifican como alumnos, se trabaja con catálogos de cursos y los espacios formativos son aulas. El lenguaje denota como la mentalidad condiciona el modo cómo se comprende la formación en las organizaciones públicas. Incluso la mayoría de formadores del sistema formativo público están condicionados por esta mentalidad, hasta el punto que tienen dificultades para entender como vincular las estrategias formativas a los puestos de trabajo o los métodos de aprendizaje relacionados a aprender trabajando, resolviendo problemas o los aprendizajes colaborativos. No estaría de más recuperar las iniciativas de formación de formadores.

El **paradigma tecnológico** es tan antiguo como los aprendizajes. Desde siempre se aprende usando la tecnología y los métodos de aprendizaje usan la tecnología en función de cuál sea el aprendizaje. Nunca debe perderse de perspectiva este carácter instrumental. No se trata de actuar por modas o por excitación tecnológica, sino por coherencia de diseño del aprendizaje. Estos métodos deben estar al servicio de las estrategias y diseños de aprendizaje. Los responsables de los itinerarios formativos tienen ante sí un abanico de recursos, más o menos sofisticados desde el punto de vista tecnológico, que deben saber utilizar en cada momento según los objetivos de aprendizaje, sus contenidos y la estrategia a seguir para aprender. No se trata de debatir entre el uso de las nuevas tecnologías frente los viejos métodos, sino la utilidad de las tecnologías para que los empleados públicos puedan aprender mejor según los contenidos de aprendizaje.

No hay viejos o nuevos métodos de aprendizaje, sino buenos o malos métodos. Los responsables de los diseños formativos deben hacer más énfasis en el vincular los objetivos de aprendizaje con los contenidos de aprendizaje, aquello que se va a aprender. A partir de este encaje el paso siguiente debe ser definir la estrategia formativa a seguir y es ahí donde tienen

su espacio los recursos formativos, las modalidades y los métodos de aprendizaje necesarios para que unas personas concretas aprendan. Según los contenidos serán mejores unos métodos que otros y según qué personas serán más útiles unos métodos que otros. Es en el momento del método cuando el responsable del diseño formativo optará por un método u otro. Este proceso de diseño de la estrategia es crítico para el buen final de la formación en las organizaciones. En cualquier caso, nunca debe perderse de perspectiva que se trata de diseñar un proceso de aprendizaje significativo para personas concretas, con experiencia laboral y con conocimientos previos. Si la propuesta formativa es suficientemente significativa para quien aprende, se cumplirá la primera regla de oro para todo proceso de aprendizaje: solo aprende quien quiere aprender y tiene necesidad de aprender.

El **paradigma social de la formación de las Administraciones Públicas** está relacionado con el papel social de la formación dentro del sistema de las Administraciones Públicas. La formación en las organizaciones públicas está condicionada por su mal uso como instrumento de promoción laboral. Esta visión favorece la figura del cursillista, además de desvincular los contenidos de aprendizaje a los problemas de la organización o a la mejora de cómo las personas desarrollan sus tareas. La oferta formativa sigue formalizándose fundamentalmente en forma de lista de catálogos de cursos porque la formación sigue dissociada de las competencias laborales. La promoción de los empleados públicos no debe hacerse por lo que saben hacer sino por lo que unos títulos dicen que sabe. Es mejor apostar por vincular la promoción al portafolio de competencias personal que a la acumulación de horas formativas. Hay que romper esta disociación perversa, del mismo modo que los directivos públicos deben asumir mayor protagonismo dentro del sistema formativo en las organizaciones. En un futuro, la formación en el sistema público debería ser entendida mucho más como una formación profesional de los empleados públicos y menos como la formación de las élites administrativas, entendiendo que la formación de la alta dirección no deja de ser una extensión de la formación de competencias directivas.

El proceso de renovación de estos paradigmas exige un importante cambio de mentalidad. El INAP debe facilitar la extensión de las buenas prácticas desarrolladas en muchas administraciones. Es clave que el INAP mantenga y dinamice la red de centros de formación pública, facilite el intercambio de experiencias y ayude a regenerar el relato formativo en el espacio público. Desde esta red funcional de mejora de la formación se puede tomar muchas iniciativas orientadas a asegurar la calidad de la formación el sector público. Hoy existe una masa crítica de expertos en formación capaces de impulsar el cambio definitivo para que la formación útil para la transformación de las Administraciones Públicas. Esta masa crítica debe ser cuidada, sostenida en sus iniciativas y se deben aprovechar sus buenas prácticas. La formación en las Administraciones Públicas no puede ser una lucha heroica de titanes, sino un hecho estructura asentado sobre bases sólidas.

Carmen Seisdedos

Muy buena intervención Jordi.

Sólo una discrepancia conceptual. El problema no son los modelos pedagógicos en los que se basa la formación sino quizás los escolares. La pedagogía es la disciplina que tiene como objeto de estudio la educación con el objetivo de organizarla para cumplir con determinados fines, establecidos a partir de lo que es deseable para una sociedad. La pedagogía integra otras disciplinas como la antropología, la filosofía, la psicología, la sociología.

Si bien es cierto que la pedagogía general se ha vinculado con la educación formal y la educación de los futuros ciudadanos en sus fases escolares, las pedagogías específicas se han incorporado a otros ámbitos como la formación continua, la formación no formal e informal, la pedagogía social que inspira el gran pedagogo Paulo Freire es inspiradora de grandes aportaciones que utilizamos en las Comunidades de Práctica o en los modelos de aprendizaje colaborativo como los MOOC sociales.

Muchas gracias y feliz domingo

Jose Antonio Latorre

Chapeau Jordi!!

Jesús Martínez Marín

Leyendo las dos últimas intervenciones, la de Jordi y la de Carmen, realmente vemos la potencia que tiene la participación y el conocimiento compartido. Es impresionante como vamos perfilando y avanzando en lo que podría ser una hoja de ruta contrastada y viable para mejorar y / o transformar la formación. Felicidades Carmen, Jordi, por estas dos últimas intervenciones. Las anteriores, como ya dije en mi última intervención, son magníficas. Un gran debate.

A estas alturas del debate y viendo que los elementos importantes ya han aparecido, creo que no podemos dejar de olvidar uno de los más nuevos y que también ha de conjugarse en esta ecuación que vamos resolviendo. Se trata del aprendizaje organizacional y de la gestión del conocimiento. Carlos Merino, uno de los consultores que más trabajan en gestión del conocimiento, comentaba hace poco que había observado que en algunas organizaciones habían transitado del “te lo paso”, al “te lo cuento” para llegar al “intercambiamos”. Con ello quería indicar que ahora, con la extensión de los medios y de la tecnología social, el papel de la creación de contenidos por parte de los usuarios más avanzados, en una cultura “trabajada” de transferencia del conocimiento, es una opción que hace que se acelere el aprendizaje de profesionales y de toda la organización. Tradicionalmente, este tipo de factores no habían sido tenido en cuenta, en la mentalidad más escolar siguiendo a Jordi López, pero ahora que ya estamos obligados a “pensar fuera del aula”, han de ser tenidos en cuenta también

Jordi López

Apostilla. Reivindico la profesionalidad de los responsables de formación. Del mismo modo

que ninguna persona se atreva a discutir el cálculo de estructuras de hormigón para hacer un puente, por ejemplo, salvo los ingenieros de puentes; tampoco el diseño de los proyectos formativos deberían ser objeto de discusión más allá de los expertos en formación. Sin embargo, tengo la impresión que en cualquier organización todo el mundo considera estar capacitado para discutir sobre la duración, la modalidad, los métodos, los contenidos, etc.... de las propuestas formativas.

Carmen Seisdedos

Gracias Jordi por tu intervención valioso Sina y por la apostilla. Disculpa si no te entendí. Feliz semana!!!

Jordi López

Post Data. Un abrazo para Carmen. El uso del término andragogía era una provocación y un guiño para José Antonio. Me gusta usar andragogía porque denota un intento de cambio de campo de pensamiento. Aunque es cierto que la andragogía se mueve en paradigmas conceptuales provenientes de la pedagogía, però siempre aporta el matiz de reivindicar la madurez del aprendizaje de adultos y en un entorno profesional, aspecto que no se da en la enseñanza escolar. Este matiz permite entender que la formación en las Administración Pública tiene un tono particular que permite comprender mejor el sentido de “los sueños posibles, inéditos viables” de Paulo Freire.

Jordi López

Gracias Jordi. Definitivamente me has ganado con este cierre y la cita de Pablo Freire y los inéditos viables. Ahora imprescindibles.

Seguimos!!!

Robert López Pastrana

El debate me parece de altísimo nivel, estoy aprendiendo mucho leyéndooos. Hay teoría y hay práctica. Gracias!

Por sumar y subrayar alguna idea de las ya aparecidas: • **CATÁLOGO**. Me gusta mucho esta idea de no abandonar el catálogo y convertirlo en un caballo de Troya. Creo que es una apreciación muy certera porque sería aprovechar lo que ya funciona y es aceptado por las organizaciones para aplicar nuevas perspectivas. Al final cuando vamos a Netflix o Spotify todos buscamos un orden y aunque lo que haya detrás de cada click sea un mundo totalmente diferente nos gusta tenerlo todo bien relacionado. Al final por muchos matices y sofisticación que le pongamos sigue siendo formación y desarrollo para satisfacer una necesidad. Eso no ha cambiado. Y ser capaces, con la complejidad que conlleva, de que en nuestro catálogo haya una conexión directa entre el concepto/ámbito y la metodología que usaremos para darle respuesta es vital.

• **PERSONALIZACIÓN**. Se plantea un doble reto: abrirnos a la personalización y ordenar la personalización. Si tendemos a la complejidad infinita y a lo artesanal podemos morir en el intento así que un acto necesario después de abrirnos a las personas de la organización es crear un sistema que absorba eso y lo haga viable. Desde la local soy un poco más positivo a este respecto porque al final el conocimiento de las personas es mucho más elevado y permite trabajar de manera más cercana.

• **ELEGIR LA METODOLOGÍA**. Me parece lo más decisivo a corto plazo. Tengo una necesidad o un ámbito y debo elegir en base a las personas, el tiempo, el presupuesto, la organización, el contexto y el sentido común cual es la mejor metodología. Un reto enorme, constante y exigente.

• **DO IT YOURSELF PERO TAMPOCO DEMASIADO**. Ojo. Apelamos al autoaprendizaje, a la autonomía, a la corresponsabilidad pero cómo aprovecharemos ese empoderamiento? Cómo lo descubriremos? Debemos estar delante de esa transformación para que luego sea sencillo conectar a esas personas y sus aprendizajes. O coordinamos y nos visibilizamos o tendemos a quedar excesivamente difuminados cuando pretendemos ser más estratégicos que nunca.

Carlos Adiego

Creo que Jordi acierta al insistir en la importancia del diseño del aprendizaje, y en la necesidad de formar a los formadores. He dedicado dos tercios de mi carrera a la gestión de personal y el otro a formación, y en las dos áreas me he encontrado con que todo el mundo sabe lo que hay que saber. A veces me saca de quicio, todo el mundo reconoce que no tiene ni idea de seguimiento presupuestario o de contratación, si es el caso, pero cualquiera se siente experto en la gestión de personal y en formación sin haberles dedicado ni un minuto de atención. El resultado es la repetición constante de errores de parvulario. En fin.

También me parece un acierto enfriar el entusiasmo respecto al uso de la inteligencia artificial. Si estáis interesados, podéis [echarle un vistazo a un informe reciente](#). En el informe se habla sobre todo de la situación del mercado de la IA en educación, nada espectacular, de momento,

pero se dicen cosas que a mí me parecen inquietantes sobre cómo se usa la IA en educación: se utiliza tecnología de la visión para identificar la confusión, interés y “otras emociones” de los estudiantes; se utiliza el procesamiento (la comprensión) del lenguaje natural para elaborar retroalimentaciones estándar masivas; se utilizan algoritmos para “personalizar” la educación, o sea, la notificación en el momento preciso, la “provisión inteligente” de contenidos, y otras lindezas. Aparentemente, la inteligencia artificial utiliza bases de datos enormes para identificar “realidades” y obrar en consecuencia, pero lo que hace, a mi juicio, es crear esa realidad para el beneficio concreto de personas y organizaciones concretas. En un par de ocasiones se ha citado en este hilo a Netflix como ejemplo de uso de IA. Gracias a ella, proveedores como Netflix o Movistar se han cargado la clasificación tradicional de los contenidos de ficción (comedia, drama, western, policiaca, misterio, terror, etc.) para sustituirla por un batiburrillo incomprensible y estúpido pero que, por supuesto debe producir beneficios (“tendencia”, “para mí”, “porque has visto tal o cual”, etc.)

Mejor la artesanía.

Saludos agradecidos.

[José Antonio Latorre](#)

Hola de nuevo:

¡¡Qué debate más interesante!!, y ¡¡Cuántas y buenas aportaciones!!.

En prácticamente todas ellas, desde mi punto de vista, subyace el problema de la profesionalización, tanto de gestores como de formadores. Carlos lo plantea muy abiertamente. En esto (como en el fútbol) parece que todo el mundo tiene, no ya solo derecho a opinar, sino el “carnet de entrenador”. Y aquí, sin ánimo de ser corporativista, si hemos de reclamar nuestra función.

La intervención de Montse, con su asesoramiento individualizado y sus trucos, me parece muy reveladora. Me ha recordado mis inicios en formación (año 1990) cuando con el grupo de profesores internos que habíamos seleccionado para diseñar e impartir los cursos de contabilidad general y pública para implantar la reforma contable del 92 (madre mía, cuánto tiempo ...) me encerraba en el aula con ellos y les hacía exponer pequeñas partes de lo diseñado; como yo no sabía (y sigo sin saber) nada de contabilidad, les lanzaba el siguiente mensaje: “Tenéis que buscar los recursos, ejemplos, manera de explicarlo, etc. de tal manera que consigáis que yo lo entienda”. Nos fueron muy útiles aquellas pruebas para que vieran la importancia de utilizar lenguajes comprensibles, de partir de los conocimientos previos de los futuros alumnos, de la necesidad de proponer propuestas prácticas reales y cercanas para que pudieran “aprender-haciendo”....

- Profesionalización de los formadores: El conocimiento sobre la materia por un lado y las habilidades para conseguir que los alumnos aprendan, son dos caras de la misma moneda. Es decir, son inseparables. Esto es importante en el aprendizaje formal más tradicional, y desde mi punto de vista sigue siéndolo ahora. Bien es verdad que con las posibilidades que nos da la tecnología, acceder a la información y los datos es ahora más fácil, pero ¡¡cuidado!!: a lo

largo de todos estos años he tropezado con gente muy atrevida que ha tenido el descaro de presentarse como “especialista en ...” y no ha soportado la primera prueba.

Supongo que, como en muchas otras organizaciones, hemos reclutado como formadores a técnicos internos expertos en los conocimientos y habilidades sobre las que se precisaba impartir formación. Sin embargo, antes de que impartieran ninguna sesión, les hemos formado metodológicamente; al principio de manera casi individualizada, como explicaba antes, pero ya desde muy pronto (1991/1992) a través de un curso de “Formación de Formadores” de diseño propio, en los que se trabajaba sobre los aspectos más importantes del hecho formativo; esta formación, entiendo que sigue siendo necesaria, aunque evidentemente incorporando más herramientas actuales. Y cuando digo esto, estoy pensando también en la necesaria formación metodológica para tutores on line, moderadores de CoP, etc.

Nos cabe la satisfacción, a lo largo de este tiempo, de haber podido ayudar a muchas otras organizaciones con la formación metodológica: Diputaciones de Castellón, Valencia, Almería, Badajoz, Foral de Vizcaya, Cabildo de Gran Canaria ..., así como a Escuelas autonómicas: Murcia, Valencia ...

Aunque resulte obvio, dejadme recordar que si contamos con formadores externos, necesariamente hemos de seleccionarlos teniendo en cuenta también su preparación metodológica. Es decir, no me vale -en principio- la opción de alguien que se supone es especialista en algo si no acredita su formación pedagógica y experiencia práctica en docencia (con resultados al menos de evaluación de satisfacción)

Profesionalización de gestores:

Otro tanto, y ya lo apuntáis pasaría con la profesionalización de los gestores de formación. Hay estudios académicos que, en principio, se supone que resultarían más acordes para desarrollar esta función, pero jamás he tenido un discurso corporativista. Además, somos conscientes de que las distintas administraciones pusieron en marcha sus departamentos de formación, a raíz de que hubo disposición de fondos para ello (Primeros Acuerdos de Formación Continua, cuya primera convocatoria de subvenciones fue en 1995), y echaron mano, mayoritariamente, de profesionales que tenían dentro de la organización y que, por la razón que fuera, estaban más sensibilizados con la cuestión. Evidentemente esto no fue así, ni para INAP, ni EAPC, ni tampoco para departamentos de formación que nacieron (nacimos) antes de esos Acuerdos.

Ante tal diversidad de profesionales, en el ámbito de la administración local de nuestra provincia, llevamos a cabo un trabajo para intentar delimitar las competencias del gestor de formación. Lo hicimos en el marco de una CoP (premiada por el INAP, por cierto) y el “entregable” fue el “Libro blanco del Gestor de Formación”. [Os lo enlace por si lo queréis descargar](#). (Y perdonadme porque me comprometí a ponerlo a vuestra disposición en el Encuentro de Sevilla, a raíz de algunas peticiones, y me había olvidado totalmente de ello).

Veréis que es un documento un poco antiguo (tiene algo más de 5 años). No obstante, entiendo que, si se quiere trabajar en esto, puede ser un buen punto de partida. Describe 10 competencias (distribuidas en 4 ámbitos distintos) y asigna 10 comportamientos observables asociados a cada una de ellas. Es decir, que al final, obtenemos 100 comportamientos que de

alguna forma identificarían al “gestor 2.0” por usar la terminología adoptada entonces. Insisto en que hoy en día, posiblemente añadiríamos, modificaríamos y quitaríamos algunos de ellos.

Si queréis ir directamente al mapa de estas competencias [lo tenéis aquí](#) y también se desarrolló una herramienta para que cada gestor pueda autoevaluarse y comparar sus resultados con el estandar que se va configurando a medida que se van añadiendo respuestas. Se accede a esa herramienta desde el mapa (enlace en parte superior o inferior derecha).

¡¡Seguimos!!

Jesús Martínez Marín

Voy a tener que pedir os que paréis en vuestras aportaciones ya que no me dejáis cerrar el debate*stop*(el emoticon quiere reflejar ironía).

Lo que quería decir es que estamos sorprendidos, los dinamizadores, por el altísimo nivel del debate. En cada una de las aportaciones que hacéis aprendemos un poco más...

En las últimas aportaciones , las referidas a la profesionalización de gestores y de formadores, no me resisto a comentar.

Estoy de acuerdo con el planteamiento, pero no dejando en una posición menor todo lo que tiene que ver con la transformación de la formación. Desde el punto de vista de la mejora cualitativa, incremental, de aquello que hacemos más ahora, es recomendable y, seguramente, durante un tiempo tendremos que hacerlo. Pero si nos planteamos, como ya va siendo frecuente en otras organizaciones, la formación transformada, los inputs de trabajo son otros. Empoderamiento de los profesionales, dotados de autonomía, en los que el aprendizaje en el puesto de trabajo e impulsado por la estructura gerencial, se van a ir imponiendo. Los modelo 70 20 10 son un claro ejemplo de ellos. Es cierto que aún estamos lejos en nuestros entornos, que son muy tradicionales, de optar a esta alternativa ya que la estructura normativa que nos acompaña no lo facilita. Con lo cual, aparte de tener formadores expertos y cualificados, tendremos que tener otro tipo de figuras que hagan este rol de dinamizadores de aprendizaje en los entornos de trabajo y, con ello, que los gestores de formación ,también muy bien capacitados, tengan una mirada global de como se articulan hoy flujos de aprendizaje fuera de los entornos tradicionales.

Es un debate que volveremos a tocar en el quinto que ,creo , puede ser el complemento perfecto de todo lo que estamos aportando.



Conecta, contribuye y comparte



Formación en la
Administración pública

Debate 3: Evaluación de la Formación

Resumen del debate

Abril de 2019

Introducción

Entre los días 9 y 22 de abril de 2019 tiene lugar el debate Evaluación de la formación, que es el número tres de los cinco que se plantearon como resultado de la Jornada del 18 y 19 de febrero en Sevilla sobre retos y alternativas de la formación.

A lo largo del debate han intervenido un total de 14 personas diferentes y ha habido 24 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta un resumen global del debate, en el punto 3 se recogen en una tabla las diferentes propuestas clasificadas como aportaciones de mejora, de transformación o de otro tipo. En el punto 4 se transcriben todas las intervenciones.

Resumen del debate

El debate se inicia con la pregunta extraída del documento PUJANT L'ESGLAÓ: EL MODEL D'AVALUACIÓ DE LA FORMACIÓ A LA GENERALITAT DE CATALUNYA de Silvia Alonso, Joana Martínez y Mireia Plana, en el que señalan, dentro de los niveles de evaluación de Kilpatrick, el objetivo de evaluar el 30% de toda la actividad formativa en transferencia, el 10/20 % en impacto y el 5 % en ROI.

Línies formatives	Nivell 0 Coherència pedagògica	Nivell 1 Satisfacció	Nivell 2 Aprentatge	Nivell 3 Transferència	Nivell 4 Impacte	Nivell 5 ROI
% recomanat	-	90-100	40-60	30	10-20	5-10
Divulgació	X	X				
Bàsica	X	X	X	X		
Actualització	X	X	X	X	X	X

Se parte de la base de que los niveles iniciales de Kilpatrick (satisfacción y aprendizaje) se hacen de forma ordinaria, pero que la asignatura pendiente sería llegar a los niveles superiores.

A partir de este planteamiento el debate se bifurca en dos grandes líneas: una relacionada con propuestas de mejora de la evaluación tradicional (cómo establecer sistemas ágiles y efectivos para conseguirlo); y otra, en base a aportaciones que inciden en la necesidad de la transformación de los modelos tradicionales, los cuales no responden bien los nuevos planteamientos de aprender en el flujo (real) de trabajo o son muy subsidiarios del *modelo escolar*. Dentro de esta línea de transformación, a su vez, se suscita otro debate sobre si es posible establecer parámetros de evaluación de la formación en organizaciones en las que habitualmente no se cuentan (de forma habitual) con objetivos e indicadores -ya que se trabaja sin datos que vinculen formación con producción/productividad. Las aportaciones derivan en planteamientos vinculados al rendimiento (autovalorados o valorados por los directivos cercanos a la actividad del usuario); o bien, con propuestas realistas acerca de *no evaluar aquello que no puede ser evaluado*.

A lo largo del primer gran debate y de este segundo subdebate, se reflexiona y se ofrecen diferentes alternativas que recogemos en la siguiente tabla.

Tabla-Resumen de las aportaciones presentadas.

Mejora del proceso de evaluación	Aportación
Introducción (de oficio) en el diseño y planificación del curso formativo sistemas ágiles de evaluación de la transferencia, y en algunos casos, del impacto.	José Antonio Latorre
Apostar por un sistema de evaluación de la formación de seis niveles (propuesta propia)	Jordi López
Aplicar un sistema de evaluación de cuatro pasos (Adaptación del modelo de Wade)	EFIAP

Transformación del proceso de Aportación evaluación	
<p>Potenciar la formación en el puesto de trabajo y establecer nuevas métricas.</p> <p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> Redefinir en los aspectos formativos el rol del personal técnico y directivo. Cambiar la cultura de aprendizaje 	Jaime Tovar, Robert López, José María Recio, Jesus Martinez
<p>Nuevos programas de formación que trascienden las metodologías tradicionales:</p> <p>Estancias Formativas (y estancias formativas <i>enriquecidas</i>)</p> <p>Proyéctate</p> <p>CoPs</p> <p>Proyectos</p> <p>Cocreación</p>	Paco Saavedra, Ángel Iriarte, Jesus Martinez, José Antonio Latorre, Carne Seisedos, José Manel Argiles.
<p>Personalización de la formación/aprendizaje y vinculación con la adquisición de la competencia en el puesto de trabajo y el rendimiento posterior.</p> <p>Métrica según la <i>mejora</i> evaluada en el rendimiento del profesional (por autoevaluación o por criterio de observación del directivo concernido).</p> <p>Sistema simplificado y realista de evaluación</p>	Carlos Gómez, Carlos Adiego, Rafael Lifante

Otras

propuestas Aportación

complementarias

Propuesta de un grupo de trabajo específico	José Antonio Latorre, Pilar Pineda
Compartir Buenas Prácticas	Encuentro de Sevilla, Carlos Gómez

Transcripción de las aportaciones.

[Jesus Martinez](#)

Y llegamos ya al tercer debate. Al debate sobre la evaluación. Fue un aspecto central en la jornada de Sevilla y, como podéis observar en la columna de la derecha ya empezaron a establecerse alternativas, las cuales, son muy de sentido común.

Me atrevo a decir que, en este aspecto, como en el debate anterior, también nos moveremos entre 2 ámbitos diferentes. El de posicionarnos, de una vez por todas en un porcentaje superior al 30% de las acciones formativas ([vease documento de l'EAPC de Sylvia ALONSO CODINA, Joana MARTINEZ MONTABES y Mireia PLANA FRANCH](#)), que estén evaluadas en transferencia; y el optar por otros instrumentos y metodologías para evaluar el crecimiento profesional y organizativo, cuando las acciones son diferentes a los métodos transmisivos.

Reto	Alternativas
3-¿ Cómo realizar la evaluación de la transferencia e impacto de la formación?	<p>Introducir en el diseño inicial de cada acción formativa, o curso, un módulo de impacto a través de un plan de acción individual.</p> <p>El propio personal docente debería de indicar en la planificación de la actividad formativa las pautas para hacerlo efectivo y cómo se evalúa la transferencia.</p> <p>Comporta pasar de certificar hora a certificar acciones y puesta en marcha de proyectos (o lo aprendido)</p> <p>Un camino más corto también pasaría por potenciar la formación en el puesto de trabajo y romper con la dicotomía entre formación por un lado y trabajo por otro.</p> <p>Organizar un grupo de trabajo (creación de un grupo técnico) para unificar criterios, actuaciones y utilizar un lenguaje común para referirnos a lo que es (y no es) transferencia e impacto.</p> <p>Utilizar el material que ya hay sobre evaluación, ahora muy disperso y compartir las buenas prácticas que se van sucediendo.</p>

¡Buen debate!

[Jaime Tovar Jover](#)

Importante fase. Y en la que (en mi opinión) tenemos más margen de mejora, no?

Viendo el interesante documento que nos enlaza Jesús de la EAPC puedo intuir que en la evaluación de la satisfacción y el aprendizaje podemos estar haciendo cosas interesantes (aunque también cabe mejorarlas), pero en transferencia e impacto andamos algo flojos. Al final, quizás, como bien comentábais en Sevilla, debamos construir algo nuevo pensando en que sea todo uno: trabajo y aprendizaje. Porque se trata de conjugar los tres elementos: la persona en concreto (y sus personales necesidades y formas de aprender), la organización (y sus personales necesidades y cultura propia) y la “formación” (y sus necesidades, que deben provenir de una destilación de las anteriores). Y eso suena a mucha “individualización” y no parece fácil.

Si, da la impresión que cuanto más separado esté el espacio de formación del puesto de trabajo más dificultades tendremos de tener éxito. Un buen indicador de futuro será la cantidad de actividades/recursos/tiempos/etc. Que hacemos de formación en el puesto. El encuentro de los de formación con los departamentos sólo en la “detección de necesidades” inicial parece insuficiente. La implicación de estos últimos en la transferencia y el impacto (su evaluación) es esencial. Y para eso tenemos que trabajar el cambio cultural en el interior de nuestras organizaciones, para que no vean la formación como algo externo, que hacen otros.

Es preciso incorporar ese rol o faceta formadora a cualquier ocupante de puesto técnico, especialista... Y se me ocurre que se podría empezar con un grupo de personas preparadas o formadas en un tema en concreto (por ej. en contratación) que “van” a los puestos de los que quieren aprender sobre eso (presencialmente o con tecnología). Tienen en su jornada laboral y tiempo establecido para ello. Sentándose con el “alumno” y aprendiendo haciendo, juntos. Y el rol de los mandos o responsables es que eso sea posible, promoviéndolo o adecuando el entorno, eliminando barreras y poco más.

Pero eso, sinceramente, no sé cómo se hace.

Robert López Pastrana

Me parece muy interesante que al hablar de evaluación aparezcan palabras como plan de acción individual y romper la dicotomía formación y trabajo. Considero que es el gran reto de la evaluación de la formación, conectar mucho más con el funcionamiento de la organización e incluso con la evaluación del desempeño. Poner el foco en esos campos creo que tiene mucho más recorrido que quedarnos solo en la capa más técnica de la evaluación de la formación.

Actualmente estamos trabajando nuestro nuevo plan de formación y le hemos puesto el subtítulo de “El aprendizaje práctico”. Será una de las líneas que pretendemos explorar con más profundidad. Pero el objetivo está claro: destruir la barrera (irreal) entre formación y trabajo y facilitar la transferencia de la primera. La formación debe acercarse lo máximo a nuestras mesas de trabajo. Todo no es práctico pero hasta lo más estratégico e inspirador necesitamos que se traduzca en “cosas”.

Jaime, uno de los proyectos que pretendemos poner en marcha es algo muy similar a lo que has comentado cuando hacías referencia a aprender juntos. Lo haremos en la línea de proyectos muy interesantes como el de Murcia de “Estancias formativas” con quien ya hice un primer contacto y también de la UPC – Proyecto Nexus 24 con un proyecto que creo que no

acabo de prosperar pero con un nombre muy sugerente “Más allá de mi mesa”. Tengo el contacto, ahora me falta hablar con ella también. Ya veremos cómo lo podemos llevar a cabo pero veo muy interesante esa aparición en lo real aunque no sea tan sofisticada como otras modalidades que podamos trabajar. Un objetivo del plan será conectar personas. Y volviendo a lo de siempre, este escenario informal no es ninguna gran innovación pero se quedaba mucho en lo departamental o las afinidades personales. El objetivo es hacerlo de manera global conectando personas muy desconectadas entre sí y sistematizando y formalizando lo justo aquello informal.

Me gusta también lo de exigirle más al formador/a. Creo que en este sentido cada vez son personas más comprometidas y autoexigentes pero no podemos obviar que en esta pasada edad de oro de la formación más transmisiva han vivido bien en muchas ocasiones esforzándose “poco”. No es por salpicarnos las excusas pero creo que podemos pedir más contribución.

José Antonio Latorre Galicia Hola. Nuevo debate a la vista, interesantísimo también.

No sé si será necesario insistir en que la evaluación comienza con el diseño del propio curso. Si a posteriori queremos medir la transferencia al puesto de trabajo de lo aprendido y su posible impacto en la organización, en el diseño del contenido del curso debemos prever qué cuestiones (lo más concretas posibles), qué objetivos específicos, queremos que se cumplan, es decir, que queremos que el alumno sepa, haga, actúe... una vez finalice la actividad formativa y retorne a su puesto. Para ello, en nuestro caso, intentamos, con los docentes, identificar en cada curso lo que llamamos “indicadores de aplicación”, que se refieren a acciones concretas que se supone pondrá en marcha en el puesto de trabajo y que serán “comportamientos observables” para poder valorar el grado de aplicación.

En nuestra página web [podéis ver los niveles de evaluación que aplicamos](#), así como los [informes anuales de evaluación](#) de todo el siglo (acabo de comprobar que el primero de los que hay colgados es del año 2000). Por cierto, el correspondiente a 2018 está en mi mesa pendiente de revisión; así que “mea culpa” por no tenerlo disponible. En todo caso, si miráis el de 2017, tanto la estructura como los datos e instrumentos utilizados son semejantes.

Evaluación de la transferencia/aplicabilidad Como ya os decía anteriormente, en este caso, intentamos aislar varios indicadores de aplicación, que habitualmente son 6-8, y pasado un tiempo (unos 6 meses), preguntamos a través de un cuestionario al propio alumno (entre otras cosas), cuánto ha aplicado cada uno de los items. En los informes que os enlazo podéis ver el formulario tipo, así como algún ejemplo. La información que nos aporta, nos ayuda a la toma de decisiones, al menos en dos sentidos: a) Cuando el grado de aplicación de todos los items es muy bajo, pedimos las causas de esa “no aplicación”, y en función de que sean causas organizativas o de otro tipo, nos puede llevar incluso a la supresión de la acción formativa del plan, cambio de profesorado, cambio en los perfiles de destinatarios, etc.

b) Cuando se repite la “no aplicación” de un item concreto, acudimos al rediseño del curso, para contrastar cómo se ha estado haciendo y hacer -en esa parte- los cambios pertinentes.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

c) La evaluación de la transferencia también es una herramienta de evaluación indirecta del profesor

Evaluación del impacto:

A través de un cuestionario semejante, al jefe directo de cada uno de los alumnos, también le preguntamos sobre el grado de aplicación de cada uno de los indicadores de transferencia, le preguntamos por qué envió a su colaborador/a al curso concreto de qué se trata, y otras cuestiones como los cambios y mejoras observables en su unidad/departamento a raíz de la participación de su colaborador/a/s en una determinada acción formativa.

A esto le llamamos impacto en la organización, pero somos totalmente conscientes de que el impacto es otra cosa, y deberíamos evaluarlo con la ciudadanía, intentando medir hasta qué punto la prestación de un determinado servicio ha mejorado gracias a una acción formativa concreta.

Quiero apuntaros que NO estamos, para nada, especialmente orgullosos de nuestro sistema y ya llevamos tiempo queriendo darle una vuelta, tanto en lo procedimental como en lo conceptual. Y también estamos convencidos de que este esfuerzo de repensar la evaluación de la transferencia, no tiene sentido que lo hagamos solos. Por eso, en esta cuestión concreta, en Sevilla, fui uno de los que planteó la importancia de crear un grupo de trabajo técnico con este cometido. Ahí lo dejo....

Aprender de/con otros en el puesto: No querría cerrar mi intervención sin entrar en lo que tanto Jaime como Robert apuntan en relación al aprendizaje en el puesto.

Jaime pone un ejemplo en su último párrafo sobre una manera de aprender contratación. Jaime, si lo planteas en sentido inverso, es decir, que sean los alumnos los que vayan al sitio donde se llevan a cabo los procesos de contratación, es justo lo que nos proponen desde la EFIAP (Murcia) con sus estancias formativas. [Te pongo el enlace](#) aunque quizá lo suyo es que hables directamente con ellos.

Al hilo de esto, y en la línea de lo que plantea Robert, quiero señalar algún peligro de centrar el aprendizaje SOLO en esto. Sé que tanto Robert como Jaime tienen otra visión más sistémica del aprendizaje, pero dejadme que lo apunte. Si entendemos que para aprender (seguimos con el ejemplo) el “procedimiento de contratación”, lo único que debe preocuparnos es que nuestro “aprendiente” esté x horas en el departamento que lo hacen, para a continuación copiarlo miméticamente en su puesto, probablemente resolvamos un problema a corto plazo, pero no estaremos generando aprendizaje sobre contratación. Mi opinión es que estos programas de estancias formativas, o el benchmarking en general, no debe ir de “copio / pego”, sino que hemos de propiciar un proceso de acción – reflexión – acción, es decir: observo como desarrollan los procesos de contratación en ese departamento en el que estoy, reflexiono sobre él, comparto con otros expertos, busco la normativa y sus posibles interpretaciones.....y luego lo aplico en mi sitio, adaptándolo a mi contexto y no de una manera mimética. Dicho de otro modo, si quiero que haya aprendizaje de verdad, no puedo obviar la necesaria reflexión sobre la parte conceptual.

Seguimos?....

José María Recio Sáez de Guinoa Buenos días.

A continuación comparto con vosotros algunas reflexiones propias, ya que en el IAAP no contamos con un modelo consolidado de evaluación de la transferencia al puesto aunque estamos realizando unos primeros pasos en el ámbito directivo. Esperamos poder compartir en el futuro los resultados.

Estoy de acuerdo con Robert. Lo ha mencionado también Jaime cuando hablaba de incorporar un nuevo papel a todos los ocupantes de puestos técnicos. Se ha hablado mucho de este tema, pero creo la transferencia al puesto sólo resulta posible cuando se consolida una *cultura de aprendizaje* en la organización, el “más allá de mi mesa” que comentaba Robert, que podría ampliarse a “más allá de mi curso”, cuando hablamos de formadores.

Sólo cuando la formación es pertinente, la transferencia resulta posible. Por ello, como señalábais, la detección de necesidades resulta imprescindible para una adecuada transferencia. Quizás si los responsables con personal a cargo tuvieran más confianza en la formación ofrecida, se promovería más fácilmente la transferencia al puesto como algo incluido en el propio contexto organizativo. Y la confianza se gana. Sólo una formación pertinente promueve la transferencia como tarea organizativa y no sólo individual.

Recojo la idea de José Antonio en relación con su propuesta de plantear como indicador de la transferencia al puesto, el impacto efectivo en la ciudadanía. Sugerente reflexión que habría que desarrollar y tener muy en cuenta.

Jesus Martinez Marin

Este es un debate que también tiene dos planos, como venimos señalando. Por un lado, se trata de la mejorar /completar la evaluación de la formación tradicional, sobre todo implementando los niveles de transferencia e impacto.

Pero, por otro, también tiene que ver con las nuevas metodologías con las que podemos evaluar el aprendizaje en el puesto de trabajo que ,ahora, también nos comprometemos a impulsar.

Jane Hart, en esta imagen reciente (abajo) refleja cuatro ámbitos de lo que ella llama el nuevo aprendizaje en el puesto de trabajo. Sólo deja un 25% para la actividad tradicional de formación transmisiva. Aquella que nos proponemos evaluar completamente.

A continuación, haré una reflexión personal relacionada con la primera de las cuestiones y, para no ser muy largo, mañana añadiré la que tiene que ver con las nuevas modalidades de aprendizaje.

Creo que en los próximos años vamos a convivir con las dos maneras de enfocar la formación y el aprendizaje.

¿Qué deberíamos hacer? Bajo mi punto de vista deberíamos tener en cuenta más elementos en el debate:

La formación en las Escuelas e Institutos tiene un papel de intermediación que no tienen, por ejemplo, la local (aquellas que puedan permitirse tener departamentos de recursos humanos y de formación, como señala Robert). También en la mayoría de las empresas y de las organizaciones privadas. La formación que diseñó el EBEP tiene el hándicap de intermediación, que nos separa del desempeño efectivo en el puesto de trabajo, y nos añade complejidad, que hemos de resolver a través de *artefactos* cómo es la evaluación de la transferencia y del impacto.

Contando con que los recursos siempre son limitados -y lo van a ser más en el futuro - , convendría reflexionar sobre si vale la pena hacer un esfuerzo tan grande por llegar a los niveles altos de evaluación, cuando la práctica tradicional ha sido no alcanzarlos. ¿Vale la pena ser tan sofisticados (y perdonadme por la expresión) La cuestión es que si hemos sobrevivido sin ellos durante tanto tiempo en que los recursos eran más amplios ¿porque ahora deberíamos de ponernos una meta que históricamente nos ha superado? Y todo ello, teniendo en cuenta que la inversión en la otra agenda del aprendizaje podría ser más rentables para la organización.

Carlos Gómez Plaza

Una experiencia vivida con frecuencia, por todos nosotros, y por muchas de las personas que trabajan cerca es: un trabajador va a un curso, le dedica unas horas o incluso días y cuando vuelve sigue trabajando igual que antes de haber ido. El problema no es de actitud, hay un problema estructural que viene determinado por el método utilizado y por su proceso de gestión y evaluación. Ignorar la evidencia masiva de la falta de aplicación al trabajo y no tratar de medir el impacto y el retorno de la inversión solo permiten mantener las notables ineficiencias actuales. Por ejemplo, en el mundo de la empresa (formación financiada con la cuota de formación profesional -más de 500 mill de € cada año- los indicadores de satisfacción oscilan alrededor de 8,5 puntos sobre 10 pero su aplicabilidad, cuando se ha medido ha oscilado entre 0 y el 12,5%, lo que debería exigir cambiar muchas cosas). De todos modos, Jaime señala que para cambiar probablemente habría que avanzar en la “individualización” de los procesos y opina que no lo cree fácil. Yo añadiría que la única salida pasa por la personalización completa desde la identificación de necesidades a la evaluación del impacto, pasando por el autoaprendizaje y que técnicamente es fácil y tiene costes mucho más bajos que los sistemas usuales, pero choca con la cultura escolar dominante y con los intereses de los que viven a su sombra. De acuerdo con Jose Maria en que la transferencia solo se produce con la pertinencia de la formación y le añadiría que esta solo se puede garantizar de manera generalizada cuando el proceso se personaliza. Volviendo a la evaluación, voy a tratar algunos aspectos que en mi opinión deberían considerarse:

En la actualidad, el proceso de evaluación más frecuentemente seguido se basa en medir la satisfacción de los participantes y, en ocasiones, evaluar el aprendizaje (con pruebas profesionales). Estos son datos subsidiarios y poco relevantes. Estos modos de evaluación, solo de satisfacción y de aprendizaje, globalmente han conseguido justificar el esfuerzo realizado por la formación y no cuestionarlo y, en la mayoría de los casos, se conduce a respaldar procesos solo informativos (no generan aplicación al trabajo) con escasos resultados en el trabajo. Ambos mecanismos ignoran que el objetivo central de cualquier proceso de actualización o mejora de competencias en el trabajo debería ser la mejora en los resultados específicos del trabajador que ha aprendido, es decir, el impacto y como consecuencia el ROI.

Sin datos de impacto de los aprendizajes no se puede verificar la mejora de la competencia de las personas que participan y al no disponer de datos relevantes, no se pueden producir correcciones que mejoren el Sistema (si solo sabemos que los participantes en un curso están satisfechos con él, pero no sabemos si han mejorado en su trabajo ni cuanto, es difícil abandonar el esquema del curso como gasto y analizarlo como una inversión). El aprendizaje en el trabajo tiene beneficios medibles porque permite la individualización de los resultados y de esa manera entran en juego los impactos reales en el trabajo de cada uno y en la empresa, que habitualmente son datos manejables de manera operativa. La formación, al construirse habitualmente con estándares y objetivos colectivos, dificulta mucho (y la encarece) o impide la evaluación del impacto, ya que se requiere, para ser rigurosa, su traducción individualizada. Por un lado, el formato “curso” colectiviza los resultados a alcanzar y no atiende a los resultados que cada participante debería conseguir, por otra parte, el sistema de identificación

de necesidades, al no situar datos de impacto específicos por cada participante a conseguir, hace muy costoso el medirlo.

La competitividad de las organizaciones (públicas o privadas) surge de la competencia de las personas que trabajan en ellas. Si esto estuviese claro se podría articular un proceso que relacionase competencia personal y competitividad de la organización y se podrían articular procesos de refuerzo. Pero si ser más competente no se considera significativo, los esfuerzos para producir más competencia no se ponen en marcha.

Se certifican las nuevas competencias por los resultados conseguidos con su puesta en práctica. El proceso de autoaprendizaje debe concluir en un nuevo dominio competencial, que solo puede verificarse por los resultados obtenidos. Cuando decimos que alguien es muy competente siempre es porque consigue muy buenos resultados, no es porque ha hecho un examen, ni porque haya memorizado algo, es porque lo producido lo avala como profesional de ese campo. El sistema debe producir las certificaciones como consecuencia de los registros de resultados conseguidos por el trabajador. Las organizaciones solo tienen que revisar los datos de resultados obtenidos por el trabajador antes y después del aprendizaje para poder, no solo certificarlo, sino analizar el coste-beneficio del proceso y su ROI.

La generación de competencia busca resultados en el trabajo, la certificación/titulación es un efecto útil pero secundario. Durante mucho tiempo se ha confundido la certificación de las cualificaciones con la adquisición de competencias y, aunque los procesos diseñados para el reconocimiento de la experiencia, reconocen que hay otros modos de adquirir competencia que pueden traducirse en la certificación profesional sin que impliquen el paso por ningún proceso escolar, sigue siendo una tendencia visible la reclamación por dotar de certificaciones (sobre un marco prefijado –Sistema Nacional de Cualificaciones-) a gran parte de la población activa, planteando un esquema a conseguir inviable económicamente e innecesario para mejorar realmente la competencia de los trabajadores y la competitividad del país.

Si la organización mide lo relevante, el impacto en el trabajo de cada aprendizaje podrá identificar las buenas prácticas y proyectarlas. Desde un punto de vista público, se deben evaluar resultados de impacto, cuantitativos y cualitativos, por persona y aprendizaje y, a partir de estos, por unidades, por agrupación de unidades, por organización, por territorio, por sectores productivos y globalmente por el país. Los marcos de referencia a los distintos niveles facilitarían la adaptación a lo nuevo.

El ROI (Return On Investment) y el indicador coste-beneficio. Se trata de dos indicadores clave para que el aprendizaje del trabajo tenga relevancia en la organización. El Coste- Beneficio relaciona ambos datos y su cociente positivo o negativo nos indica si el impacto tiene resultados aceptables. Si el aprendizaje genera más competencia será porque produce mejores resultados (en lo público, normalmente más servicios o menos tiempo de trabajo) y estos valores tienen su traducción económica directa. Uno se pregunta si tiene sentido aplicar análisis de costes a procesos de aprendizaje sin impacto, porque en ese caso estaríamos en lo más frecuente: la formación como gasto y no como inversión.

La velocidad, el volumen y la variedad de los cambios supone que será difícil disponer de un mapa de referencias para avanzar, del tipo de los que estamos acostumbrados a utilizar y con

una cierta estabilidad en el tiempo. Sin embargo, aunque los mapas estén variando con rapidez, hay que dotarse de soportes que sean sensibles al cambio y nos permitan orientarnos en cada momento. Disponer de un mapa vivo de competencias es la llave para hacer benchmarking y abrir el circuito de mejora continua. Big data nos permite utilizar millones de procesos de identificación de necesidades (competencias a dominar o a mejorar) y evaluación de impacto para aprender en tiempo real lo que funciona y es útil y poder ofrecer el dato para que cada trabajador lo utilice.

La tecnología disponible hoy (big data, IA, etc.) facilita la articulación de este tipo de procesos que para ser eficientes necesitan la personalización completa del sistema, es decir, es cada persona que trabaja la que plantea su necesidad específica para resolver un problema de trabajo y como consecuencia puede concretar el beneficio (cuantitativo y cualitativo) que espera conseguir si resuelve el problema, como consecuencia su organización recibe la propuesta y si decide apoyarla (¿Quién va a rechazar una propuesta de mejora si se dispone de los recursos para hacerla operativa?) le facilita los medios para su autoaprendizaje (metodología para aprender a aprender con un modelo -alguien que hace bien lo que quiere aprender-), se lanza el proceso de autoaprendizaje entre el que quiere aprender y su modelo y una vez concluido (la metodología que aplica el que aprende pasa por la observación del trabajo del modelo, el proceso de reflexión subsiguiente, su práctica y la validación final. Es decir, no se copia, se desarrolla un proceso de análisis crítico de la realidad y se genera una práctica profesional que puede superar a la de su modelo). Y finalmente se mide el resultado (el que aprende planteó en su identificación de necesidades un beneficio a conseguir, su jefe que es el que debió autorizar el proceso también concretó ese posible beneficio. Y el beneficio se mide en un plazo muy corto desde que se concluyó el proceso de aprendizaje (tres o cuatro semanas) ya que parte del éxito depende de la aplicación lo más cercana posible al momento del aprendizaje. Esto implica que el proceso se debe lanzar cuando se percibe que sus resultados son aplicables, de esa manera se minimiza la curva de olvido. Lo que no significa que se puedan plantear más adelante otros momentos de confirmación de la evaluación del impacto.

[Carlos Adiego Samper](#)

Yo tampoco creo, como Jesús, que debemos hacer un gran esfuerzo para evaluar la transferencia de la formación. Siguiendo el esquema del documento de la EAPC, y dejando aparte su nivel 0 de evaluación, que yo creo más que útil, pero un poco fuera de lugar en este contexto, pienso que deberíamos olvidar la evaluación de los niveles 4 y 5, el impacto en la organización y el ROI. Los dos son la misma cosa desde perspectivas distintas, y presentan para nosotros (creo que también para las organizaciones privadas, pero en todo caso para nosotros) obstáculos insuperables:

Para medir el impacto de la formación en el funcionamiento general de una organización, esa organización tendría que contar con un índice o medida de su rendimiento, un índice que incorporara datos e información de todas las áreas. Es decir, habría que cuantificar el rendimiento de la organización entera partiendo de los componentes de ese rendimiento. A nadie se le escapan las dificultades conceptuales de este esfuerzo, y, en todo caso, en la AGE

no tenemos nada que se le parezca. Si no contamos con el marco conceptual ni con las herramientas de análisis, ¿cómo vamos a separar el impacto de la formación en la organización de todos los demás factores que contribuyen a su rendimiento? ¿cómo determinar, por ejemplo, que la formación ha contribuido, digamos, en un 3%, mientras que la política patrimonial lo ha hecho en un 7 y las inversiones en un 12? Imposible, a mi juicio.

Lo mismo vale para el ROI, con el agravante de que para fijar el ROI tendríamos que partir de algún tipo de contabilidad analítica (inexistente en general en las AAPP españolas) y contar además con algún concepto equivalente al beneficio empresarial aplicable a la administración. Algo menos gaseoso que eso que solemos llamar “valor público”.

Nos quedan, pues, a mi juicio, tres niveles de evaluación (el modelo de Kirpatrick es cómodo, además de lógico, así que no hay porque renunciar a él). El 1 son los cuestionarios de satisfacción. Tal y como son sirven para muy poco (aunque los utilicemos todos), pero creo que con algunos cambios podrían ser de utilidad. El nivel 2 es el aprendizaje, es decir, los exámenes. Carlos Gómez los despacha, creo, con demasiada rapidez. Por una parte, el éxito en los exámenes (pruebas de evaluación bien diseñadas, no tests, claro está) demuestra que el proceso de aprendizaje no estaba del todo mal pensado; por otra, no veo cómo puede producirse transferencia o impacto sin que se haya producido antes aprendizaje, que es lo que las pruebas de evaluación intentan valorar; por último, los exámenes nos permitirían empezar a desarrollar algún sistema de acreditación de competencias adquiridas en el trabajo que fuera más allá de las buenas intenciones. El nivel 3 es la transferencia al puesto de trabajo. Muy difícil también, pero quizá abordable. La experiencia, no se si ya asentada, de la EAPC de seleccionar a los participantes en procesos de formación a partir de un proyecto previo de aplicación del aprendizaje me parece inteligente, aunque no pueda aplicarse con carácter general.

En todo caso, como reflexión general, pienso, como me parece que piensa Jesús, que no tenemos que flagelarnos con la evaluación de la transferencia. La formación es una parte, y no la más importante, ni de lejos, de la política de personal. La política de personal es una entre otras (económico-financiera, de inversión, etc.), y no la más importante, políticas de los organismos públicos. Parece que a nadie le quita el sueño medir su contribución al éxito común, no sé por qué nos lo tendría que quitar a nosotros. Creo que tenemos que centrarnos en hacer lo que tenemos que hacer lo mejor que podamos, y lo que sea, sonará.

Un saludo.

Diana Prieto Pérez José Manuel Argilés

Buenos días,

Imagino que ya estabais esperando mi entrada aportando el punto de vista de **José Manuel Argilés** que en su día ya nos hizo llegar sus aportaciones al documento y que ahora me dedico a transcribir. En el caso de la evaluación de la formación a José Manuel le surgía una duda:

“Si hablamos de modelos cada vez más colaborativos y de construcción de conocimiento colectivo a partir de las experiencias y motivaciones personales, ¿realmente tiene sentido

hablar de “transferencia” como si la formación fuera una relación mecánica de causa-efecto? ¿no estamos ante algo más complejo y no lineal? El contexto es muchas veces fundamental para que la formación sea transformadora pero raramente lo contemplados al detectar necesidades y/o seleccionar a quienes participan en las acciones formativas (al menos en el INAP; hay algunos aspectos más bien formales de implicación de los superiores jerárquicos y de las unidades de personal de los departamentos y organismos y poco más). Puedo haber aprendido muchas cosas en una actividad (ya sea un curso u otro formato), pero si mi organización/mis responsables/mis compañeros/las inercias estructurales siguen siendo los mismos, quizá mi aprendizaje no se refleje adecuadamente en cambios observables en mi actividad cotidiana y, menos aún, en cambios a nivel organizativo. ¿Cómo abordamos eso desde el punto de vista de la certificación de acciones?”

Jesus Martinez Marin

Éste está siendo a mi juicio uno de los debates más controvertidos que indica la complejidad del momento en el que se encuentra la formación en el entorno público.

Vuelvo a señalar que nos encontramos atrapados en dos vías que, sinceramente, no sé si son compatibles, o si podemos hacer un modelo de síntesis.

Tenemos un pack de acciones formativas que debemos abordar (determinadas peticiones son ineludibles) (las fotos de abajo, con la programación de hoy en la EAPC y el el CEJFE, lo ilustran). Estoy pensando en todo lo que tiene que ver con la contratación administrativa, la ley de contratos en el sector público, etcétera. La demanda de este tipo de formación es muy alta, se va renovando y, en muchos casos, es la que más nos justifica.

Y podríamos funcionar, no nos engañemos, sin un gran proceso de detección de necesidades ni, tampoco, de evaluación de la transferencia.

Como este tipo de formación es prioritaria; y la otra oferta (la que Jose Maria Recio consideraría no “pertinente”), progresivamente está desapareciendo de los catálogos de formación tan “creativos” de hace años, podríamos plantearnos evaluarla en transferencia. Y llegar al objetivo del 30%, contado con métodos ágiles que ahora se desarrollan (Pilar Pineda)

Por lo tanto, el planteamiento inicial, de diagnóstico, de Carlos Gómez (muy documentado), refleja bastante bien el problema. En cambio, la propuesta de adentrarnos en evaluación del impacto y llegar al ROI es más controvertida-. Carlos Adiego lo señala y lo comparto.

Pero, como prometí en la entrada anterior, me voy a posicionar sobre cómo proceder en las propuestas formativas no *transmisivas*.

Como hace unos meses ya reflexione sobre ello en un post específico, que conserva toda la actualidad, lo voy a resumir a continuación

Jesus Martinez Marin

Nuevas métricas para la formación corporativa Hace unos días, en la entrada ¿Necesitamos nuevas métricas para la gestión del conocimiento?, concluía que *en esta fase en la que se*

encuentra la gestión del conocimiento, más orgánica, en la cual ya se superaron las etapas en lo que lo importante era el conocimiento explícito depositado en grandes plataformas tecnológicas, las herramientas para medirlo no han evolucionado de la misma manera.

Tuvimos la suerte de contar con Javier Martínez Aldanondo que nos vino a decir que si el programa de gestión del conocimiento estaba bien diseñado, debía de responder a un problema concreto detectado que, a su vez, debía estar ligado a un indicador de producción o de mejora de la empresa. Y aquí ya no había más evaluación posible.

La presentación os la podéis [bajar desde aquí](#)). Y esta esta foto , tenéis un esquema que la resume.

Es este el mismo planteamiento que aparece en el muy recomendable blog [Conversation Matters](#) de Nancy Dixon . Recoge una entrevista al CKO de Microsoft, en el que nos dice básicamente lo mismo que Aldanondo.

Ésta es la pregunta N. Dixon y la respuesta de J.C. Monney Recientemente tuve la oportunidad de entrevistar a [Jean-Claude Monney](#) para un proyecto en el que trabajaba para USAID. Él es el CKO de Microsoft Services, la mayor División de Microsoft con más de 22.000 personas. Una de las preguntas que le hice fue: " ¿Conoces la investigación completada o en curso que demuestre el valor o la eficacia de la Gestión del Conocimiento en la entidad?".

Su sorprendente respuesta fue: "Todo el mundo habla de eficacia como si fuera el Santo Grial. ¡Es la pregunta incorrecta! KM es clave para proporcionar ideas, por ejemplo, sobre cómo mejorar las ventas y el marketing, pero KM no es el que define el beneficio. No se puede medir el ROI del conocimiento.

Pues bien, también creo que podemos hacer extensiva la *crisis* de indicadores de evaluación tradicionales a la formación corporativa. Durante mucho tiempo nos hemos sentido culpables por no haber evaluado suficientemente la formación. Ha habido intentos meritorios de ir más allá de los primeros niveles de Kilpatrick, pero no hemos pasado habitualmente del nivel de asistencia y satisfacción.

Por ello es lícito preguntarnos ¿ al igual que en la gestión del conocimiento podría ser que también estén en crisis las métricas para evaluar la formación? ¿Hemos de seguir insistiendo poniendo medios y recursos para llegar a los niveles superiores de Kilpatrick? ¿Vale la pena?

Hay una aportación de [Robin Hoyle en su obra Informal Learning in Organizations](#) que me ha hecho reflexionar.

Afirma Hoyle que en programas de amplio espectro como son los de aprendizaje informal, es muy difícil aislar los diferentes componentes que se ponen en juego. Con ello entiende que no debemos *estresarnos* por mantener criterios de evaluación estrictos fruto de parámetros organizacionales anteriores. Habla, directamente, de ir a la evaluación del rendimiento. Y, como mucho, de establecer métricas *suaves* para saber si la salud del programa de aprendizaje informal es la adecuada.

Con lo cual, y siguiendo el razonamiento de Hoyle, si vamos a escenarios en los que las aportaciones de las propuestas formales son ya sólo una pequeña parte de los aprendizajes

totales (escenarios 70 20 10, por ejemplo), ¿tiene sentido aislar programa por programa para saber cuál es el porcentaje de su aportación al resultado final?

Quizás, debemos dedicar más esfuerzos en evaluar bien el rendimiento y confiar en el buen criterio, y la autonomía de las personas, para saber elegir aquello que les ayuda a conseguir sus objetivos profesionales y organizativos.

Es lo que al final, [Joaquín Azcue](#), director de formación de [Universitas Telefónica](#) nos venía a decir, en una visita reciente, cuando le planteamos si seguían los criterios de KilPatrick para evaluar los programas que desarrollan en su Universidad Corporativa. Nos decía que ya hacía tiempo que se habían olvidado de Kilpatrick y que ahora lo único que les preocupaba era si habían detectado deseo de volver en los participantes. *Si volvían les había sido útil. Lo aprendido les había servido para mejorar su cuenta de resultados cuando debían de volver a sus áreas de negocio. ¿Acaso importa algo diferente?*

No es un planteamiento, como pudiera parecer, simple. Creo que debemos seguir reflexionando sobre ello y ser valientes para intentar ir un poco más allá del bucle de *no evaluamos porque no tenemos medios, pero si los tuviéramos, con los ajustes necesarios a los programas, seguirían siendo útiles (fruto de la evaluación).*

O sea, al final, el no evaluar se está convirtiendo también en un factor de inercia (por si no tuviéramos pocos) para no cambiar.

[Carlos Gómez Plaza](#)

Entiendo que este es un asunto bastante polémico, pero creo que vale la pena seguir profundizando. Por otra parte, no creo que se trate de hacer un esfuerzo grande o pequeño, sino que se trata de disponer de indicadores relevantes para poder dirigir los procesos de aprendizaje adecuadamente. Como es el mejorar las competencias de los empleados públicos. Creo que no sobra recordar los objetivos formulados por el INAP en materia de aprendizaje: “El INAP se ha fijado el objetivo de vincular la formación a las necesidades reales de la Administración pública, a las competencias de los empleados públicos que se requieren para contar con una buena administración. Solo ligando la formación que el Instituto ofrece a las necesidades reales de las administraciones y a las competencias exigidas por los puestos de trabajo para su desempeño correcto, se podrá alcanzar la máxima utilidad y eficacia de aquella”.

“El INAP quiere asegurarse de que su formación tiene el impacto que persigue: incrementar la eficacia de las organizaciones públicas; para ello incorporará los mejores métodos de diseño y evaluación de la formación y buscará su homologación y certificación.”

La abrumadora experiencia nos indica que la mayor parte de la actividad no consigue estos objetivos, pero aparte de las impresiones subjetivas sobre esto, no se ha medido el impacto en el trabajo luego no hay evidencias al respecto. Supongo que este puede ser un buen argumento para no tratar de “complicarnos la vida”. Pensaba que estamos en este debate para intentar encontrar soluciones a las carencias detectadas...

Sobre el modelo de Kirpatrick convendría señalar que facilita algunos indicadores utilizables,

pero tiene limitaciones cuando se plantea en procesos con objetivos colectivos, sin embargo, este tipo de dificultades son fácilmente subsanables cuando se personalizan los procesos.

Para medir si la competencia de un trabajador mejora solo hay que comparar sus resultados antes y después y ni siquiera esos resultados tienen que responder a unos objetivos explicitados por su organización, que obviamente sería deseable, porque trabajamos con personas que trabajan y todas tienen una percepción de lo que se les pide, luego si se facilita la oportunidad a cada trabajador de mejorar en lo que hace, lo más habitual es que aproveche la oportunidad y eso es más probable cuando es el propio trabajador/a el que identifica su necesidad (recordemos que solo aprende el que quiere). Cuando el INAP habla de las “competencias de los empleados públicos” está marcando el camino correcto, se mejoran las competencias de cada persona y es la suma y confluencia de esos resultados la que permite “alcanzar la máxima utilidad y eficacia”.

En lo que se refiere al ROI se puede aproximar de una manera bastante sencilla, si se considera el tiempo que se utiliza en hacer algo y compáralo con el tiempo tras el aprendizaje. El tiempo tiene traducción económica y presupuestaria. En todo caso en la Administración Pública hay multiplicidad de trabajos y si se individualizan los procesos es sencillo medir su evolución. Puede haber empleados públicos que no tengan interés en mejorar, pero incluso en ese caso ¿hay alguien que no sepa como se puede explicar si mejoran o no sus resultados.

Sobre la evaluación del aprendizaje me parece perfecta para certificar lo que se domina, pero la práctica nos indica que ese indicador no garantiza ni la aplicabilidad ni el impacto y si se trata de mejorar una competencia y no se mide el impacto producido puede que el significado de la evaluación tenga poco valor a nivel de competencia. De todos modos, el modelo de Kirpatrick y sus diferentes niveles, tiene utilidad si los datos que se obtienen permiten realizar los ajustes pertinentes para conseguir los objetivos y si son los que plantea el INAP ¿seguiremos pensando que solo con los niveles 1 y 2 es suficiente? El que no se haya avanzado antes no significa que no se pueda hacer ahora.

El modelo 70-20-10 es muy descriptivo de lo que se suele hacer en organizaciones que funcionan razonablemente bien (por ej. Microsoft) pero significa que el 70+20 se hace en el puesto de trabajo sin ayuda explícita (70) o con ayuda (jefe/a o compañeros el 20) pero de manera no sistemática y el 10% se cubre con procesos de formación diversos (pero de manera ordenada -presencial, blended,...-), pues bien, si introducimos sistemática (aprender a aprender) en la parte informal esta no solo cubre el 90% sino que habitualmente crece y arrastra gran parte de la formación ordinaria. En todo caso hay que medir si se consigue el impacto pretendido y esto es lo que está cuestionando en las grandes organizaciones sus procesos de formación ordinarios.

Carlos Adiego Samper

Hola, Carlos. Si no quisiéramos complicarnos la vida no estaríamos aquí, discutiendo estas cosas. Lo que no queremos, yo, por lo menos, es gastar tiempo y esfuerzos en proyectos poco útiles.

Una aproximación sencilla al ROI...Te voy a contar una historia. En un organismo en el que fui

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

responsable, un jefe de unidad vino a verme un día y me dijo que tenían un atasco en la tramitación. Tenían, literalmente, decenas de miles de expedientes retrasados. Cada día, la unidad tramitaba X expedientes, pero ingresaban X+Y. La diferencia era el atasco que se había ido acumulando, y era un problema estacional que se repetía cada año. La solución: se ofreció a los auxiliares que tramitaban los expedientes un destajo: cada expediente, 0,5 euros (estoy simplificando). Viniendo algunas horas algunas tardes por semana, resolvieron el atasco en 15 días. La cuestión es, claro, qué narices hacían por las mañanas. Esto no es una industria, y tenemos pocos problemas de tiempo, en general. Los problemas más importantes de la administración no son de ignorancia, y no pueden, por tanto, resolverse con formación.

Las competencias más interesantes son competencias sociales. Comunicación, trabajo en equipo, etc. No son medibles; si lo fueran (que no lo son), no habría manera de medir el impacto de la mejora en su dominio (no digo que no haya un impacto, digo que no se puede medir).

Insisto: para medir el impacto de la formación habría que conocer el impacto de todo lo demás, y luego deslindar una cosa de otra. No es difícil, es imposible. Reconocerlo no es complacencia, es asumir que no es ahí donde hay que buscar para mejorar.

Un saludo.

Jordi López Camps

El debate vuelve a ser muy estimulante. Sugiero empezar sincerándonos, ¿a quién preocupa la evaluación? A nosotros, por supuesto. Pero, más allá de nosotros y nuestros entornos ¿hay alguien más que tenga interés en saber el valor social de las actividades formativas? Años atrás, en y la época de las abundancias y cuando el dinero fluía para hacer actividades formativas, muy poca gente se preocupó en saber para qué servía la formación. Las evaluaciones eran de actividades y gasto. Todo era muy complaciente porque todo el dinero se gastaba y todo el mundo estaba contento. Pero, se desconocía si la formación servía para mejorar las Administraciones Públicas en sus servicios a los ciudadanos. Esta es la cuestión, hay que evaluar el para qué se hace la formación. De lo contrario, seguiremos estancados en la autocomplacencia.

La evaluación es necesaria e imprescindible en cualquier actividad formativa. Cualquier proceso de aprendizaje necesita siempre ser evaluado. Además, los gestores públicos han de explicar a los decisores políticos, y éstos a los ciudadanos, que se hace con el dinero público invertido en formación. Alrededor de la evaluación existe cierto grado de confusión debido a que no todo el mundo la entiende de la misma manera. Esta disparidad de criterios produce prácticas evaluativas diferentes.

La base de toda evaluación formativa es saber poder contestar adecuadamente a la pregunta ¿qué queremos conseguir con la formación? Si no tenemos clara la respuesta nos puede ocurrir lo mismo que le pasó a Alicia en la novela de L. Carroll. Alicia se encuentra al Gato de Cheshire en el bosque y decide preguntarle por el camino de vuelta a su casa y se produce el siguiente diálogo:

(Alicia) - ¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?.

(Gato) – Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar.

(Alicia) – No me importa mucho el sitio... (Gato) – Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes.

Cierto. Si no sabemos para qué hacemos formación, entonces tanto lo que se evalúe. Como mucho se conocerá la satisfacción de los participantes, pero poca cosa más y esa información es irrelevante. Se trata de que conseguir que la evaluación sea pertinente en relación a las necesidades formativas, los objetivos de aprendizaje y al diseño de la actividad de aprendizaje. Si no hay esta pertinencia, poca cosa podremos hacer. Sin una buena detección de necesidades, no hay buena evaluación. Si sabemos lo que queremos que pase gracias a la formación, entonces será fácil evaluar aunque el dispositivo evaluativo sea complejo. En definitiva, más que pretender conocer lo que se ha aprendido interesa descubrir como los participantes en las actividades formativas han mejorado sus competencias y son más competentes haciendo sus tareas. En este sentido, la propuesta de José Antonio de incorporar “indicadores de aplicación” a los procesos de aprendizaje es muy útil para evitar la desconexión entre la formación y la aplicabilidad en el puesto de trabajo.

Algunas de las intervenciones del foro van en esta línea. Sus aportaciones logran situar la

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

evaluación de la transferencia y del impacto en el terreno de lo factible. Pues, no se trata tanto de abordar estos temas como un gran mantra siempre recurrente, sino como guía para orientar la práctica de muchos centros de formación. Todo es factible de hacer, siempre que se sepa por qué se hace y, sobre todo, con qué propósito se hace.

Cuatro sugerencias para entrar evaluar. En primer lugar, procurar evaluar a seis niveles:

- a. Satisfacción de las expectativas de los diferentes grupos de interés respecto al desarrollo de la formación y de los procesos de aprendizaje.
- b. Logro de los objetivos de aprendizaje establecidos al inicio del proceso formativo
- c. Idoneidad de la actividad formativa respecto a los objetivos de aprendizaje
- d. Transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo y a las ocupaciones de los aprendices
- e. Resultados de la formación en los objetivos de la organización
- f. Rentabilidad de la formación para la organización Este último punto resume todos los anteriores porque es el análisis de la dimensión social de la formación. La rentabilidad de la formación no es un juicio exclusivamente económico del proceso formativo. El ROI es útil para conocer esta información. Pero también se debe evaluar la rentabilidad política y social de la formación. Expresadas en algunas ocasiones en términos de factores que influyen en la marcha de las organizaciones o, en otras ocasiones, como cuestiones que proyectan la formación en el entorno social donde operan las organizaciones. Es en este nivel cuando la evaluación de la formación debe vincularse a la satisfacción ciudadana en la prestación de los servicios por parte de las Administraciones Públicas.

Si todo lo anterior está claro el proceso evaluativo no es difícil, aunque es entretenido. Es evidente que, cuando la formación se hace en el puesto de trabajo es más fácil evaluar la transferencia, en la medida que en el hacer se incorporan los aprendizajes. El mismo razonamiento es aplicable cuando la formación se trata de aprendizajes para resolver problemas y se aprende resolviendo los problemas. En estos casos, los superiores de quienes han aprendido tienen suficiente juicio para realizar ellos mismos la evaluación. Pero, como se intuye, no todas las estrategias formativas se basan en aprendizajes haciendo tareas, entonces se debe utilizar herramientas cuyo fin es obtener un juicio evaluativo.

A modo de apunte resumen os dejo lo aprendido de mi experiencia en la evaluación de programas formativos. No son respuestas a cuestiones concretas, pero sí criterios generales que ayudan a situar la evaluación dentro de las políticas formativas.

El objetivo de la evaluación es obtener información para mejorar las propuestas formativas. Por ello evaluar es más que recoger información, es emitir un juicio de valor sobre lo evaluado.

La información aportada por la evaluación debe servir para mejorar la organización.

Todo proceso formativo debe evaluarse. Por ello, cuando se planifica la propuesta formativa también se debe planificar su evaluación.

La evaluación debe vincularse a las necesidades formativas y estas, a los problemas de la

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

organización.

La evaluación debe preocuparse también por la eficiencia de las propuestas formativas.

La evaluación es un proceso sistemático que debe realizarse con rigor.

La evaluación ha de servir para demostrar a los decisores políticos, y a los ciudadanos en general, el valor de la formación en una organización pública.

Los agentes promotores de los fondos públicos para el fomento de la formación también deberían preocuparse de que se evalúen los programas formativos.

Carmen Seisdedos Alonso ¡Verdaderamente un tema complejo y apasionante! Estoy impresionada por el documento de arranque de Silvia Alonso , de Carlos Plaza, Roberto, José María, Jose Antonio...

Ciertamente el modelo de Kirpatrick nos ha dado un marco de referencia donde poder evaluar la formación y sentirnos seguros. El problema a mi juicio es que para poder evaluar algo tienes que tener unos objetivos claros, unos indicadores y unas evidencias que claramente identifiquen lo que queremos conseguir a priori. Es decir nuestros planes de formación deberían partir de diagnósticos complejos vinculados al marco estratégico de la organización, con su implicación y de ese modo sería posible medir.

Voy a poner un ejemplo. Hace un par de años el departamento de Hacienda de comunidad autónoma se puso en contacto con el IAAP porque habían detectado un problema con la tramitación de reintegros que hacía que prescribieran porque había un problema de gestión del conocimiento. Teníamos los datos económicos por órgano gestor. Los gestores desconocían el procedimiento exacto para la tramitación de reintegros. Tras la formación, que fue muy bien acogida pudimos medir y comprobamos como el nivel de recaudación por organo gestor se había incrementado notablemente.

Demostramos la transferencia y el impacto. Este centro directivo se convirtió en colaborador permanente del IAAP.

Creo que aquí hay que ser cautelosos, he estado viendo todo el trabajo desarrollado por Jose Antonio Latorre en estos últimos años con una evaluación sistemática de la satisfacción, del aprendizaje, de la transferencia y del impacto (como el mismo dice siendo consciente de la dificultad de medir esta cuarta dimensión) y evidentemente te da mucha información para tomar decisiones. Si es verdad que en la medida que la sistematizas y automatizas el trabajo dedicado a la misma se relativiza.

Sin datos no podemos poner a la formación en la estrategia y yo no renunciaría a Kirpatrick del todo mientras no tenga otra forma de medir, quizás haya que complementar con otras formas de medir aquellas cuestiones como la formación en el puesto de trabajo como parece apuntar Jose Antonio.

Si es cierto que hay que buscar adicionalmente otras métricas que pueden ir en la línea de lo que plantean en Baleares o en Murcia.

En definitiva y por poner una metáfora **esto es como los contratos simplificados, sirven para**

lo que sirven. ¿Hay que renunciar a ellos? No. Hay que medir depende qué con otras herramientas y de otra manera.

Jordi López Camps

Quienes habeis mencionado a Kirkpatrick, Carmen, Carlos Adiego y Carlos Gómez (que feliz reencuentro Carlos), teneis razón. Antes de invertarnos algo nuevo mejor empezar con algo conocido y experimentado. El libro de Donald L. Kirkpatrick “Evaluación de acciones formativas”, que es de 1999, ya daba buenas pistas por donde empezar. Su método, o sus posibles variantes, son un buen camino a explorar.

Diana Prieto Pérez, Ángel Iniesta Nicolás y Francisco Saavedra García.

Buenas noches!

Como ya os explicamos en [la Crónica del Encuentro de Institutos y Escuelas de Sevilla](#), durante la primera jornada se hizo un pequeño pero sentido homenaje a dos personas de reconocido prestigio dentro de nuestro campo; **José Antonio Latorre** y **Paco Saavedra**. Pero no os creais que ellos estuvieron allí de brazos cruzados, noo! Siguieron aportando, motivando, animando, cuestionando como siempre han hecho.

José Antonio así nos lo demostraba en su precioso relato particular sobre el Encuentro que podeis leer o releer [aquí](#).

Paco se ofreció a ser portavoz de la alternativas a uno de los retos definidos durante el encuentro y el que ahora nos ocupa en este debate, el de la evaluación de la formación . Lo podéis ver en acción [aquí](#).

Ahora, muy amablemente, nos envía un resumen que contiene toda la información de lo que se hizo en la Escuela de Formación e Innovación de la Región de Murcia (EFIAP) y que elaboraron de forma conjunta Ángel Iniesta y Paco Saavedra, sobre la evaluación del impacto para que lo compartamos con toda la Comunidad de Formación del INAP.

Lo copiamos en esta entrada y también lo adjuntamos al debate.

BUENA PRÁCTICA: ¿Cómo realizar la evaluación de la transferencia e impacto de la formación?

Ángel Iniesta Nicolás. Responsable del área de Innovación y Calidad de la EFIAP.

Francisco Saavedra García. Exdirector de la EFIAP Tradicionalmente la evaluación de las acciones formativas ha consistido en evaluar la calidad percibida (que es solo una de las tres dimensiones de la calidad) por los alumnos de los cursos tradicionales mediante encuestas de satisfacción, cuando lo realmente interesante es evaluar el impacto real de la formación en la organización.

Si el objetivo fundamental es que, a través de la adecuada gestión del conocimiento, se logre una mejora sustancial en la Administración pública, tendremos que optimizar nuestros recursos logrando el mayor impacto posible de nuestras acciones y esto nos lleva a la consideración de que quizás los cursos tradicionales no sean el mejor mecanismo para lograr la efectiva transferencia del conocimiento a la organización y, por ende, la mejora en su funcionamiento. Nuestra experiencia es que programas como el PROGRAMA DE INNOVACIÓN ORIENTADA PROYECTOS (PIOP) o el programa PROYECTA-TE en los que los empleados públicos utilizan un nuevo conocimiento para lanzar proyectos que innovan dentro de sus organizaciones, tiene un impacto mucho mayor en la organización.

No obstante, y en cuanto a cursos tradicionales se refiere, ante la falta de metodologías adecuadas para lograr medir el impacto real en la Administración, la Escuela de Formación e Innovación de la Administración pública de la Región de Murcia (EFIAP) se planteó el reto de

desarrollar un método propio e innovador que permitiese evaluar la formación en cuatro niveles distintos, siguiendo el modelo de Wade que es el único que diferencia claramente entre dos tipos de impacto (en el puesto de trabajo y en la organización): respuesta, aplicación, resultados e impacto.

El impacto de las acciones formativas implica una cadena causal con numerosos eslabones y, sobre todo, con elementos que pueden acentuarlo o impedirlo. Para que exista impacto:

Las acciones formativas deben responder a una necesidad formativa de las personas de la organización.

La acción formativa debe gestionarse y realizarse bien.

El alumnado debe aprender.

El alumnado debe aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo.

Todas estas condiciones son necesarias, pero no suficientes, de modo que si no hay transferencia no puede haber impacto, si no hay aprendizaje no puede haber transferencia, y así sucesivamente. Si se cumplen todas las condiciones (de la 1ª a la 4ª), el impacto dependerá, además, de otros factores de la organización y del contexto en que se desenvuelve la organización.

Dicha sistemática, exportable a cualquier organización, es la que recoge la [Guía Práctica para Evaluar el Impacto de la Formación en una Organización](#), de utilidad no sólo para la administración regional, sino para cualquier organización con una formación interna planificada. Está planteada para que, de un modo sencillo y fundamentalmente práctico, se desarrollen los principios metodológicos que sustentan el modelo, y se completa con un ejemplo real aplicado a algunos cursos impartidos por la escuela en años anteriores.

Evaluación del impacto de la Formación: [Impacto de la Formación del año 2009](#)

[Guía Práctica](#)

¿No es maravilloso?

Seguimos!!!

Archivos adjuntos:

[EVALUACION IMPACTO Y TRANSFERENCIA DE LA FORMACIÓN .docx](#)

Carlos Adiego Samper

Jordi hace una intervención muy constructiva que suscribo casi en su totalidad. Casi porque no hay ninguna manera de medir e) y f), y el ROI tampoco. ¿Cuál es el rendimiento de, por ejemplo, la Guardia Civil? Este es un ejemplo sencillo, no digamos ya si nos preguntamos por el rendimiento del Ministerio de la Presidencia. No hay ninguna manera de medir, cuantificar, el rendimiento de un cuerpo de la policía. O nadie la ha encontrado, que yo sepa. Sin esa medida no es posible medir el peso de uno de sus factores, en este caso la formación.

Todavía más difícil si la medida tiene que ser económica, que es lo que pretende, sin conseguirlo, el Retorno Sobre la Inversión, el famoso ROI. El ejemplo tradicional es muy simple: pensemos en una empresa de aspiradoras. Los vendedores las venden por las casas. Los vendedores reciben formación. Las ventas aumentan un 10%. ¿Cuál es el impacto de la formación? Quién sabe. Puede que en ese mismo periodo la competencia haya subido sus precios, o la empresa bajado los suyos, o unos han hecho más publicidad y otros menos, o es época de bonanza económica y la gente tiene más dinero para comprar aspiradoras, etc., etc. Y no se me ocurre ningún ejemplo administrativo tan simple como este de las aspiradoras.

Mi opinión es que tenemos que evaluar obligatoriamente a), b) y c); que quizá merezca la pena intentar algo en d) (siempre que no nos de muchos quebraderos de cabeza); y que tenemos que olvidarnos de e) y de f).

En el INAP hemos hecho cosas interesantes en el ámbito de la evaluación en los últimos años. El lunes subiré un par de documentos.

¡Qué debate más interesante, compañeros!

Pilar Pineda Herrero

Muy interesante y enriquecedor el debate sobre la evaluación de la formación en la administración pública.

Os planteo dos preguntas para avanzar:

- Como podemos lograr que el gestor de la formación sea el responsable de dinamizar una evaluación de la transferencia y el impacto de la formación? Es decir, no solo que asuma esta función, sino que se le reconozca el rol, se le valore y se le recompense.
- En que tipo de acciones formativas de las que gestionais seria viable evaluar el impacto económico? Se podría crear un grupo de interés para identificar indicadores de impacto económico y crear sistemas de seguimiento compartidos, generando así una red de apoyo.

Rafael Lifante Vidal

Buenos días, y muchas gracias por todos vuestros comentarios, es un placer tener acceso tan directo a tanto conocimiento y experiencia.

Me gustaría también compartiros mi punto de vista y qué ideas se me ocurren provocadas por vuestras aportaciones. Como casi siempre, me vienen en forma de preguntas:

En primer lugar me gustaría aclarar que estoy de acuerdo con los que decís que la evaluación es importante, no sólo en la formación, sino en cualquier proceso que iniciemos y más en la administración pública.

Dicho esto, y vistos los problemas que tenemos a la hora de sacarle rendimiento a nuestras evaluaciones me planteo:

- ¿No estaremos errando a la hora de planificar y confeccionar la evaluación?

Seguro que todos, en algún momento, hemos hecho un trabajo de diseño y elaboración de la mejor evaluación posible de cada uno de los niveles, hemos buscado aquellas preguntas sencillas y no muy largas sobre cada uno de los apartados que nos importaban, aprendizaje, docentes, organización, etc., hemos discutido hasta la saciedad si era mejor poner 4 niveles para contestar o 5, si había que dejar preguntas abiertas o no...

¿Por qué una misma evaluación, una misma serie de preguntas, debe valer para todos los alumnos? ¿Todos vienen con los mismos problemas? ¿Con los mismos intereses y las mismas expectativas? ¿Todos parten del mismo nivel de conocimientos previos? Esta evaluación reglada y sistematizada a nosotros nos es fundamental para poder medir, comparar y sacar estadísticas, eso lo sé de sobra, pero la evaluación, tal cual la tenemos planteada es una herramienta para nosotros, departamentos de formación, ¿por qué no convertirla en una herramienta para el alumno? Todos tenemos cursos que salen maravillosamente evaluados pero que luego no “influyen” en ningún cambio en el alumno.

¿Y si dejáramos que fueran los propios alumnos los que confeccionaran su propia evaluación del curso, antes de participar?

Si “obligáramos” a los alumnos a confeccionar esta evaluación del curso al que va a asistir le estamos forzando a detectar los “problemas” o necesidades reales que tiene, a identificarlos, enumerarlos, a cuantificarlos. Me estoy imaginando algo tan sencillo como una hoja en blanco con el título : “Las 5 cosas que quiero hacer mejor en mi puesto de trabajo cuando vuelva del curso”.

Entender así la evaluación permite vincular el curso al desempeño, además desde el centro de la formación que es el alumno, facilita que los docentes sepan las expectativas antes del arranque del curso, además, una vez terminado el curso y el alumno se enfrente a esa evaluación será capaz de decidir si el curso le ha sido de utilidad REAL o no. Sería algo como cambiar la evaluación como un activo para el departamento para que sea un activo también para el alumno.

Me surgen muchas ideas que se infieren de esta inicial, pero para no mezclar el debate con

otros temas, lo dejaré aquí a la espera de vuestras sabias opiniones.

Un fuerte abrazo.

Carlos Gómez Plaza

Creo que vamos desbrozando el asunto y me gustaría continuar alguno de los ejemplos planteados:

No dudo de que hay muchos problemas en las AA.PP. Que no son de ignorancia, pero hay muchos que dependen de la falta de competencia de los responsables y esos si están en nuestro terreno. No estaría de acuerdo en que las competencias “más interesantes” sean las sociales. Si una competencia se compone de conocimientos, habilidades y actitudes dirigidas - en conjunto- a producir un resultado, cuando se tocan varían los resultados, pero lo más eficiente es intervenir el conjunto. El tratamiento de competencias “genéricas” (lo que no deja de ser un contrasentido con el concepto de competencia) suele tener resultados en el trabajo bastante limitados (siendo optimista). Por citar algún ejemplo, no es lo mismo un curso de trabajo en equipo, que aprender a manejar el equipo que acoge inmigrantes en Ceuta, que es diferente a aprender a gestionar un equipo de desarrolladores de software, o dirigir un equipo de bomberos apagando un fuego, o ... En definitiva, trabajar por competencias, en mi opinión debe tener como eje lo específico y como consecuencia sus resultados concretos y de ese modo siempre se puede medir.

Los niveles planteados por Jordi -cuanto tiempo ...- o los de Kirpatrick o los de Wade, van en una línea similar, que es poder verificar la utilidad de los aprendizajes para el trabajo, y estoy muy de acuerdo en que tras verificar la utilidad para el que aprende hay que analizar el impacto en su organización para seguir y llegar a medir el impacto global en los ciudadanos.

En el caso que plantea Carmen, se aproximaron claramente al ROI y solo hubiesen necesitado hacer los números específicos, incluso podrían haber analizado el coste-beneficio del proceso y generar más evidencias de lo que es muy factible.

Creo que la cita de Carlos Adiego sobre la imposibilidad de medir el rendimiento de “un cuerpo de policía” o del “Mº de la Presidencia” viene a cuento para acercarnos a cómo se mide el impacto. Lo primero es que a los procesos de aprendizaje van personas -no a colectivos abstractos- y cada una de esas personas, que van a aprender, dispone de unas competencias que cuando participa en un proceso de aprendizaje se supone que quiere mejorar. Y el aprendizaje tiene por objeto esa mejora: p.ej, ayudar a un ciudadano que se desmaya en la calle, o controlar que en una manifestación no hay intervenciones peligrosas o poner una multa sin que el multado organice un escándalo,..., o como un Director general es capaz de planificar el trabajo de sus equipos,... podríamos seguir con multiplicidad de tareas pero siempre se puede medir el cambio producido por el aprendizaje y se puede calcular el ROI. En todos los casos hay tiempo de trabajo y sabemos lo que cuesta cada hora de esos profesionales y también podemos saber como varía ese tiempo si su actividad es más competente, pero además también se puede medir el impacto en los ciudadanos afectados y el coste que tiene una práctica poco competente. Por dar un salto en la argumentación el resultado de un Mº viene dado por la suma de todos los resultados que generan las personas

que trabajan en el y si son poco o muy competentes los resultados son evidentes.

Otro asunto planteado y muy crítico, es el momento de la evaluación. Recogiendo el ej. de la venta de aspiradoras y el ¿Cómo saber si los buenos resultados se deben a la mejora de competencias o a otros factores (publicidad, cambio de precios, clientes más capaces económicamente, etc)??. Cuando un vendedor mejora su competencia lo traslada a su actividad inmediatamente (si aprende a vender por teléfono porque antes creía que no lo hacía bien) lo aplica en cuanto termina el proceso de formación y se reincorpora a su trabajo y los resultados se comienzan a plantear desde ese momento. Si medimos el efecto del cambio pronto (¾ semanas) es fácil reconocer el efecto debido a lo aprendido, si esperamos varios meses aparecen otros factores que pueden generar equívoco, pero en todo caso si el trabajador ha mejorado su competencia, aunque haya otros factores, genera valor y habitualmente se puede medir con bastante precisión. De ese modo se puede comparar el coste del aprendizaje con el impacto producido y saber si es rentable o no.

Otro asunto relevante es quien evalúa, y para que el proceso sea ágil, preciso, , y asumible económicamente lo normal es que el que ha aprendido (que debió plantear sus objetivos de resultados en la identificación de sus necesidades), sea el primero en hacerlo porque para el es muy sencillo comparar el antes y el después, pero también debiera hacerlo su jefe (que también debió participar en la identificación de necesidades) que conoce el asunto y le es fácil comparar. Lo que no se puede hacer es incorporar esta evaluación al cuestionario de satisfacción ni derivarla de la evaluación del aprendizaje. Si no se personaliza el circuito todo esto se convierte en muy costoso, pero cuando se personaliza el proceso deja de ser “imposible” para ser fácil y muy operativo.

Rafael plantea un modo razonable utilizando esquemas formativos colectivos y constata los malos resultados en el trabajo. Para conseguir otros resultados hay que girar el proceso. El cómo se evalúa se transforma en sencillo cuando lo hace el que tiene más datos y más precisos, es decir, el que quiere aprender y siente una necesidad que le lleva a ello y si lo había formulado el mismo cuando identificó su necesidad de aprendizaje el ciclo se cierra con facilidad. El que sean los diseñadores de formación los que plantean los indicadores además de caro y poco eficiente es innecesario.

Todos parecemos confiar en que la salida es personalizar la formación (de formación a aprendizaje) y eso pasa por dar el poder al que aprende y ayudarle a facilitar su aprendizaje dejando que el lo dirija (se le facilita método para que sea capaz de hacerlo con eficiencia: identificar necesidades y que tengan utilidad para su trabajo, se le facilitan los recursos para aprender, se le da el método de cómo se aprende, el dirige el método y su aprendizaje, y mide el resultado en comparación con su propia pretensión inicial expresada en su identificación de necesidades. Es diferente, pero ¿cómo conseguir cambiar los resultados de la formación para el trabajo si no seguimos un camino diferente?

[Carlos Adiego Samper](#)

Buenos días, Carlos, y buenos días a todos. En tu post resumes tu posición: se puede y se debe medir el impacto de la formación en las organizaciones. Yo también quiero resumir la mía, muy

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

brevemente.

Pienso que no se puede medir el impacto de la formación en las Administraciones Públicas. La razón la daba con precisión la AEVAL en su informe sobre la formación en la AGE: “Para poder realizar este tipo de análisis es preciso que las organizaciones dispongan de objetivos establecidos e indicadores de resultados, lo que sucede en pocas organizaciones y, además, efectuar mediciones individualizadas que puedan determinar que parte de la mejora del rendimiento o del desempeño en el puesto de trabajo es netamente atribuible a la formación.” (p. 33) Es decir, no podemos ir desde la formación a la medición, el camino tiene que ser inverso: desde la medición habitual del trabajo de la Administración (una medición que NO hacemos), al impacto de la formación. Falta la base, así que no se puede construir un instrumento de medición. Los ejemplos que pones me parecen significativos: “ayudar a un ciudadano que se desmaya en la calle, o controlar que en una manifestación no hay intervenciones peligrosas o poner una multa sin que el multado organice un escándalo...” Si, por ejemplo, un policía municipal recibe un curso sobre reanimación, y luego se encuentra con esa situación en la calle, ¿cómo medir la diferencia entre su rendimiento antes y después de la formación?

La posibilidad de la medición del impacto de la formación parece depender, por lo que dices, de que hablemos de competencias específicas (¿tramitar un contrato menor?), y de tiempos. Como sabemos lo que cuesta la hora de trabajo de cada uno, parece fácil hacer cuentas. Que cada uno piense en lo que se hace en una organización pública cualquiera, en la suya, por ejemplo, y saque sus consecuencias. En mi opinión, no es ni fácil, ni difícil, es imposible. Más aún si consideramos que el ROI es en realidad un cálculo previo, no posterior: se calcula el ROI de una inversión antes de hacerla, para saber si va a ser rentable o no.

Y, si fuera posible, ¿deberíamos hacerlo? Para evaluar el impacto de la formación, habría que ordenar el trabajo de nuestras Escuelas e Institutos en esa dirección. Sería un esfuerzo de organización extraordinario, de resultados dudosos. Creo que tenemos que usar nuestro (escaso) margen de maniobra para otras cosas.

Adjunto algunos informes sobre transferencia del aprendizaje en las AAPP recientes y creo que interesantes.

Un saludo.

Archivos adjuntos:

[Evaluación de la eficacia de la formación en AP_Transferencia.pdf](#) [Evaluación de la formación eLearning en el Instituto Nacional de AP.pdf](#)
[E35_2013_Evaluacion_Formacion_Informe_Ejecutivo.pdf](#)

[Jesus Martinez Marin](#)

¡Debate apasionante donde los haya! La densidad y la calidad argumental es extraordinaria. Y las posturas, aunque aparentemente separadas, empiezan a reflejar ya algunos elementos con los que podríamos estar de acuerdo.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Pero, en esta intervención, no me resisto a plantear mis ideas más personales y, también, lo haré mezclándolo con mi experiencia personal laboral.

1- Es el momento de los aprendizajes autónomos.

Lo que estamos haciendo aquí, en este foro de debate, es aprendizaje puro. No necesita ninguna tutela para seguirlo ni para ser evaluado. Con esto reivindico lo que alguno de vosotros ya habéis apuntado (Carlos Gómez, Rafael Lifante): la autonomía de las personas, también en el aprendizaje. Tenemos evidencias suficientes -en nosotros mismos y en nuestros usuarios-, de que **lo que de verdad importa se aprende cuando uno lo necesita** y no puede esperar a ser programado *cuando toque tras la detección de necesidades...* (Es lo que tiene y ya vivir acostumbrados a la instantaneidad en todo...

2- El papel de los centros de formación.

Aunque este será un debate posterior, no me resisto a introducirlo. Hay un viejo dicho popular que dice que ***para el martillo todo son clavos***. Creo que la carga inercial de más de tres décadas de diseño de la formación continua a través de centros especializados (Escuelas e Institutos) pasa factura. Todo es programable en aula y evaluable según Kilpatrick. Esta mochila de rutinas (y una carga de gestión que aumenta cada día) está dejando una impronta que condiciona la renovación. Hemos coincidido todos en qué la formación tradicional ya está fuera de lugar. Y no queriendo ser excesivamente provocativo, me planteo la pregunta ¿por qué nos seguimos empeñando en alargarle la vida a Kilpatrick?

No quiero ser demasiado radical y abogo por una transición ordenada. Ahora voy a contar mi propia historia personal para que entendéis de forma más matizada mi opinión.

3- La transformación de la gestión del conocimiento y su implicación en la transformación de la formación.

Los primeros los primeros 20 años de mi actividad profesional los pasé en organizaciones en las que tenía a mi cargo equipos. La primera responsabilidad que siempre tenía presente era ofrecer, en las mejores condiciones posibles, los servicios que estaban a mi cargo y, contaba para ello, con que las personas asignadas siempre dieran su mejor versión. Y, en este papel, la formación (la que se hacía en los 90) era un ingrediente, pero no el mayor. En la mayoría de los casos, **sabíamos que la ruta de mejora nacía de estar muy motivado y muy enganchado al trabajo**. Sí este motor (personal) estaba en marcha (la impronta del directivo en ello es fundamental) , lo demás era secundario y ya llegarían (o las haríamos nosotros mismos) las peticiones de formación (o de lo que fuese). Y nos preocupábamos por que el entorno laboral fuese potenciador y estimulador...y ya intuíamos que la interacción de los que más sabían con los que menos sabían era buena, y que el afrontar retos compartidos, con el conocimiento de todos no nos lo podíamos ahorrar, y que el aprendizaje informal ya operaba...

Los últimos 14 años los estoy desempeñando en gestión del conocimiento. Innovación y formación. Pero aquí hay una intrahistoria. Los primeros 7 años, se me asignaron tareas de gestión del conocimiento e innovación (la formación ya tenía sus titulares y desarrollé programas no vinculados directamente a ella). En cambio, en los últimos 7 años, por temas de reestructuración, añadí a las responsabilidades iniciales la gestión de la formación continua -

para 2500 personas-. Con lo cual, puedo considerar que trabajo de forma ambidiestra. Un equipo dedicado a la gestión del conocimiento- que se ha especializado en aprendizaje social a través de comunidades de práctica, grupos de trabajo, etcétera; y otro equipo que gestiona la formación transversal (la tradicional, de catálogo).

¿Qué tiene que ver todo esto con la evaluación de la formación? Muy fácil. Progresivamente las demandas que nos llegaban de la organización, soy absolutamente sincero, vienen más por la potenciación de grupos de trabajo ligados a una necesidad concreta (pueden ser CoPs, o no) para hacer un protocolo, un manual, resolver un problema concreto, etc. Esto significa que el trabajo hecho y entregado es lo que le importa a la organización. (Las otras demandas llegan más por los propios usuarios que no por la ruta directiva) Con lo cual, sinceramente, lo que nos preocupa ahora: crear más grupos de profesionales, que respondan este tipo de necesidades reales y constatadas, y con ello crear dinámicas de aprendizaje/acción. Es algo ya relacionado con los 70 20 10 -que señalaba Carlos Gómez-, y que ha de evaluarse en términos de mejora organizacional y de mejora profesional /personal.

La pregunta que os hago es ¿es necesario evaluarlo de la forma tradicional? ¿Podemos, siguiendo a Pilar Pineda, repensarlo en grupo, desde otros parámetros?

Particularmente, como señalé, en la entrada anterior, me añado a Azcué de Telefónica, ...si los usuarios (y los jefes) desean estar en estos grupos y lo ven útil porque mejoran su práctica profesional ¿porque empeñarnos en rutas tradicionales (sean de formación tradicional o de evaluación Kilpatrick) (aunque con matices, tanto Carlos Gómez como Carlos Adiego lo señalan)

Pero, como digo, también tenemos la obligación de hacer y de programar formación tradicional. Pero distingo entre dos tipos de formación. La que José María Recio consideraba **pertinente**, que es aquella que se deriva de la necesidad de implementar acciones formativas ligadas a nuevos procesos (en estos últimos años todos hemos pasado por las de Procedimiento Administrativo, Ley de Contratos, etcétera y el resto de formación, que tiene que ver más con otras competencias y habilidades que, progresivamente, estamos observando que disminuye su demanda (o mejor, su asistencia, porque la gente sí se apunta, pero luego fallan en porcentajes elevados (otro debate)). Y otra pregunta que no es obvia: ¿hay formulas mejores que las de los niveles altos de K. Para evaluarla. Si no la evaluamos (aparte del nivel 1 y 2) y la seguimos considerando imprescindible ¿por que sobrevive?

Y con ello no quiero decir que la vía Jose Antonio Latorre, Carmen Seisdedos, Paco Saavedra, no sea útil. Sirve y ayuda pero es una parte ahora, pequeña del puzzle.

Hacia una transición ordenada.

En estos días el profesor Rafael Jiménez Asensio, en su blog, a propósito de unas jornadas sobre procesos de selección en la Administración Pública comparada a nivel europeo, que ha programado el IVAP, nos plantea cuál va a ser el escenario de la Apen el futuro. Sí estamos enganchados a estas nuevas coordenadas tendremos que replantearnos también el papel de la formación y adecuarla a los parámetros de transformación de todo el ámbito público. Con lo cual, creo que debemos poner la mirada en como lo están definiendo los entornos más

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

flexibles y establecer una ruta que nos acerque a ellas. Yo lo llamaba (en una entrada reciente en mi blog, [escenarios de la post formación](#)).

¿Es posible la síntesis final.

Quizás no nos quede otra que buscar un modelo de síntesis. Durante algunos años tendremos que configurar estrategias para dar respuesta a las múltiples necesidades planteadas. Por un lado, seguirá siendo necesario responder, en alguna medida, a las demandas de formación transmisiva que nos hagan (y que no podamos reconvertirlas en otros productos de aprendizaje); y, por otro, tenemos que seguir ensanchando las posibilidades de intervención que mejoren la organización a través de estrategias de gestión del conocimiento, que pasan por la creación, interacción y el intercambio de conocimiento entre los profesionales como primera fuente de aprendizaje (**pensar fuera de la caja: pensar fuera del aula**) , y la potenciación de los autoaprendizajes. No en vano el MOOC más masivo hasta ahora ha sido el que se dedica a enseñar [a aprender a aprender](#). Y esto presupone repensarnos como escuelas e institutos y reubicarnos en nuevas dimensiones. El debate cinco.

[Jesus Martinez Marin](#)

Acabo de leer en el Facebook de Roberto Aparici, profesor de Didáctica de la UNED, una interesante reflexión que nos conecta con las ideas que debatimos en este foro. Las organizaciones tradicionales se enfrentan a una obligada reflexión sobre lo que hacen. O sea, es un debate transversal del que algo podemos aprender del magnífico post de Roberto. Lo copio íntegro a continuación:

Trabajar día a día por otra UNED

La actual pertenece al mundo analógico. No ofrece respuestas a los problemas y conflictos del ahora y mucho menos del mundo que viene. Casi todo es antiguo y viejo. Esto no es sólo una cuestión de edades.

Las facultades de educación, comunicación, artes, humanidades etc etc , en general, son reservorios de dinosaurios. En Educación de la UNED, casi todo lo que se ofrece es para un mundo que no existe.

Viejas y autoritarias concepciones pedagógicas en las que la mayoría de colegas se sienten como peces en el agua. Y algunxs estudiantes les siguen sin rechistar porque lo más fácil es memorizar como autómatas.

Quiero precisar que creo que trabajo en uno de los peores departamentos universitarios del mundo. Un ejemplo de ello es que en más de 30 años de docencia nunca se realizó una discusión entre lxs docentes sobre metodología o didáctica. Mi departamento es, precisamente, el de Didáctica. Ha habido reuniones departamentales como marva la normativa sólo para cuestiones burocráticas funcionariales. Nunca hemos aportado nada original ni creativo a la educación. Nunca hemos discutido nada didáctico ni pedagógico. Casi nadie sabe nada sobre la producción de lxs otros colegas. Este Departamento que debería estar a la vanguardia de los temas que le conciernen , no pone en práctica casi nada de la cultura digital.

Más de 30 años vacíos de contenidos acorde a los tiempos que vivimos. Con sólo entrar al plan de estudios del departamento al que pertenezco, puede comprobarse los temas y contenidos que se abordan y referencias a tecnologías de otros tiempos.

Aquí seguimos con viejas concepciones pedagógicas como el modelo industrial y fordista basado en la teoría de la reproducción y con exámenes memoristas y presenciales para custodiar, vigilar y castigar como diría Foucault el cumplimiento de la estricta norma funcionarial.

Aquí no hay lugar para la creatividad ni la invención. Aquí no se analiza, reflexiona o critica. Aspectos que son fundamentales en una enseñanza universitaria de calidad. Este es el reino del antiguo relato pedagógico descriptivo y extremadamente aburrido. No dejo de pensar en los estudiantes de esta época. Se habrán especializado en estudiar LO INUTIL, que si de poco les sirve para el mundo actual, para dentro de unos años será basura informativa.

El próximo curso iniciamos la tercera década del siglo XXI y apenas se diferenciará al de hace 20 años, salvo que estábamos ante otro escenario de la comunicación y de la tecnología.

Aquí apenas se habla de la cultura de redes, de la cultura de plataformas, de la cultura algorítmica o de big data. Aquí no existe el mundo contemporáneo. No es una exageración. Aquí estamos atados al pasado más remoto de la educación.

Si esto o algo semejante ocurre en otros departamentos y facultades, puede explicarse la espantada de estudiantes a otras universidades. Y, desde mi perspectiva, no se han marchado más porque no han podido o se están dando un tiempo para comprobar si algo mejora o cambia.

Lo que ocurre ahora mismo es más grave de lo que parece. Es imprescindible una transformación profunda de estructura, organización, gestión, tecnología, métodos, relaciones humanas. Es imprescindible una reinención de la UNED o la estamos condenando a su catástrofe.

Esa reinención debe ser obra de todos. Y debe ser un proyecto realista de cambio global que debe darse de abajo a arriba y de arriba a abajo.

Esa reinención es un trabajo que requiere discusiones colectivas departamentales, interdepartamentales, interfacultativas para que todos seamos conscientes del grave problema en el se encuentra el conjunto de la universidad.

Esa reinención requiere una modernización global que va de la informática a la docencia, de la administración a la investigación, de la tecnología a los nuevos saberes digitales. Esto no hay cómo defenderlo. Cambia o se hunde irremediablemente.

Está todo por hacerse si se quiere hacer de verdad.

Para ello es necesario voluntad, participación, espíritu cooperativo. Y ganas. Muchas ganas de todas y todos de trabajar por una nueva UNED.



Conecta, contribuye y comparte



Formación en la
Administración pública

Debate 4: Selección del Talento y Relevó Generacional.

Resumen del debate

Abril de 2019

Introducción

Entre los días 22 de abril y de mayo de 2019 tiene lugar el debate “ Selección del talento y relevo generacional”, que es el cuarto de los cinco que se plantearon como resultado de la Jornada del 18 y 19 de febrero en Sevilla sobre retos y alternativas de la formación.

A lo largo del debate han intervenido un total de 10 personas diferentes y ha habido 17 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta un resumen global del debate, en el punto 3 se recogen en una tabla las diferentes propuestas. En el punto 4 se transcriben todas las intervenciones.

Resumen del debate

El debate se concentra en tres aspectos relacionados con la atracción del talento, su descubrimiento y potenciación dentro de las personas que forman parte de la organización de las distintas AAPP y como asegurar la gestión del conocimiento ante la masiva jubilación que se producirá en los próximos 10 años.

Los retos y propuestas de solución aportadas en Sevilla no sirven para iniciar el debate y son estas:

6 ¿ Cómo atraer el talento externo a las Administraciones Públicas ?

- flexibilidad en las estructuras administrativas,
- alianzas estratégicas
- un potente motor de búsqueda digital.

Acciones concretas:

- Estancias, intercambios, encuentros propiciados por el INAP, •Acciones de colaboración con la Universidad, visitas de organizaciones extranjeras, etc. •Introducir un Erasmus autonómico, vincular a escuelas de negocios, institucionalizar una red de contactos con los partners adecuados y un calendario de encuentros.

7- ¿Qué hacemos para asegurar el relevo generacional en las AAPP?

- Aprender unos de otros, compartir las buenas prácticas, establecer grupos de socialización de conocimiento en todas aquellas áreas que tienen identificadas salidas en masa de personal técnico
 - Impulsar encuentros intergeneracionales • Impulsar la realización de protocolos para facilitar el conocimiento de traspaso en procesos de movilidad • Establecer protocolos de transferencia de conocimiento en los procesos de acogida
- Otras acciones concretas: • Flexibilizar la estructura administrativa.

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

- Redirigir y acomodar los procesos nuevos de selección a aquellos espacios en que hay mayor nivel de abandono por jubilación.
- Establecer en los últimos cinco años de aquellas personas que tienen conocimiento crítico que han de abandonar la organización, formación como mentores para que traspases su conocimiento.
- Creación de manuales escritos de proceso para traspasarlos.
- Comunidades de práctica intergeneracionales • Introducir en la cultura del personal empleado público que el conocimiento es compartido y que no es propiedad de nadie en particular. Implica dejar todo el conocimiento por escrito.
- Fomentar los programas de mentoring • Establecer proyectos concretos de transferencia del conocimiento como el proyecto Transfer 8- **¿Cómo descubrir y potenciar el talento interno?** • Sensibilizar al personal directivo para que estén alineados con estas estrategias
- Fomentar proyectos abiertos para que personal en unidades distintas pueden adscribirse a ellos.
- Los centros de formación pueden hacer de intermediarios de estos espacios para facilitar el enganche con los proyectos.
- Crear espacios, a cargo de los centros de formación, donde las personas puedan aportar conocimiento y darse a conocer su talento.
- Repositar y difundir los conocimientos de las personas con talento en repositorios que puedan ser consultados.
- Fomentar desde los centros de formación el intercambio de personas en distintos espacios. • Fomentar la participación en proyectos abiertos con otras unidades organizativas y supraorganizativas

En relación **con la atracción del talento** los temas se han centrado en como hacer más atractiva la Función Pública para personas con talento y las claves claramente vienen de la mano de ofrecer una marca atractiva de la administración basada en resultados brillantes, que visualicen a empleados y empleadas públicas brillantes.

Es imprescindible definir bien los puestos de futuro y hacer ofertas de empleo público basadas en las competencias que requiere una administración que mira a futuro. Parece también imprescindible modificar los sistemas selectivos que permitan evaluar competencias acordes con las necesidades futuras. No hacerlo supone hipotecar la transformación de las administraciones públicas por varias generaciones.

Junto a esto hay quienes opinan también que el sistema actual no es tan malo, sobre todo en el ámbito de la AGE ya que evita la arbitrariedad y pone en valor algunas características personales también valorables como la constancia, el esfuerzo o la resiliencia.

En cuanto al reto del relevo generacional todo apunta a estrategias de gestión y construcción de conocimiento distribuido que faciliten compartir conocimiento de carácter permanente. Se avanzan algunas estrategias para abordar el relevo como la mentoría, las jubilaciones

parciales, contratos de relevo, etc. Estas estrategias o proyectos deben estar siempre de acuerdo con la planificación de los recursos humanos.

En relación a la indentificación y potenciación del talento interno se hace necesario un nuevo modelo de gestión de recursos humanos basado más en la gestión del talento que en la gestión de personal. Importancia de la formación de las figuras que lideran la organización en el reconocimiento de las personas y en la generación de mapas de conocimiento que permitan reconocer y hacer brillar los logros profesionales de las personas concretas. Se pone de manifiesto la importancia del salario emocional para elevar la motivación y la productividad. Entre las estrategias para el reconocimiento del talento destacan como relevantes las redes profesionales corporativas.

Tabla-Resumen de las aportaciones presentadas.

1- CÓMO ATRAER EL TALENTO INTERNO A LA ORGANIZACIÓN.		Aportación
El sistema actual de selección no es tan malo permite valorar una serie de cuestiones como el esfuerzo, la constancia, la resiliencia. Otro sistema podría ser arbitrario		Carlos Adiego, José María Recio
Se pueda atraer talento mejorando la marca y creando embajadores de marca, comunicando resultados brillantes y metas logrados por las AAPP. Esto choca con el anonimato de que quien consigue resultados como persona funcionaria que impide la innovación.		Roberto Cano, Carlos Gómez
Es imprescindible: definir bien los puestos que necesitamos pensando en el futuro y en base a ello los sistemas selectivos. Cambiar los sistemas selectivos basados en competencias es imprescindible para atraer talento. No hacerlo es hipotecar la transformación de las administraciones públicas.		José Antonio Latorre, Mar Herrera, Jesús Martínez Marín, Robert López
2- CÓMO FAVORECER EL RELEVO GENERACIONAL.		
El conocimiento lo más distribuido posible y con un buen liderazgo sirve como preventivo en la pérdida de conocimiento de la organización. Esto además sirve para hacer brillar y destacar el talento de las personas. Poner en valor el ciclo del conocimiento distribuido de		Jesús Martínez Marín, Jordi López Camps.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Nonaka y Takeushi.	
Aprender unos de otros y el autoaprendizaje con modelos que debe hacerse de modo sistemático	Carlos Gómez
Algunas formulas para conseguir el relevo generacional: mentoría, tutorización de las nuevas personas que se incorporan, marter class, jubilaciones parciales, contratos de relevo pero siempre desde la planificación de los RRHH que necesitamos y de lo que podemos prescindir.	Jose Antonio Latorre, Roberto Cano,
No hay capacidad para afrontar el relevo generacional	Carlos Adiego

3-. CÓMO DESCUBRIR Y POTENCIAR EL TALENTO INTERNO.

Creando un nuevo modelo de administración que vaya más allá de la función pública al servicio de lo público y se centre más en la gestión del talento que en la gestión del personal	Jordí López Camps
Crear un mapa de talento basado en la evaluación del desempeño, la gestión de competencias, y la gestión del conocimiento. Imprescindible el reconocimiento público y el salario emocional. Visualizar resultados concretos .Imprescindible una escuela de mandos especializada en la identificación y reconocimiento del talento como elementos de motivación y mayor rendimiento.	Robert Cano, José Antonio Latorre, Carlos Gómez, Jesús Martínez.
El reconocimiento Sí pero basado en la meritocracia y no en la arbitrariedad y garantizar al autonomía del personal.	Carlos Adiego, José María Recio.
Importacia de la creación de redes corporativas para la gestión del talento.	Jordi López Camps

Transcripción de las aportaciones.

Roberto Cano Fernández

Hola a todos, es un tema muy interesante para debatir.

En mi opinión, hay que apostar fuertemente por el Talento. En la administración pública podemos encontrarlo muchas veces oculto o sin explotar.

¿Cómo atraer talento? Mejorando la imagen de marca, potenciado los aspectos positivos y atrayentes de trabajar en la administración pública, dejando patente la diferenciación con otras empresas. Poner como meta “el servicio al ciudadano” desde una perspectiva global.

La creación de “embajadores de marca” antiguos profesionales de reconocido prestigio que den testimonio sobre su vida profesional a través de las redes.

Atraer a los nuevos profesionales con proyectos de futuro, con formación continuada, con

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

proyectos de investigación y colaboración con otras entidades.

Hay que desterrar la imagen negativa que tiene el funcionario en la sociedad ¿Cómo? Comunicando mejor y más eficientemente. Además de tener una administración más transparente y accesible para los ciudadanos.

¿Cómo retener el talento? Lo primero que deberíamos hacer es detectar dónde está el Talento. Con evaluación del desempeño, gestión de competencias y gestión del conocimiento podríamos desarrollar un mapa de talento aproximado en nuestras organizaciones.

Dirigir los esfuerzos en materia de gestión de personal a orientar, potenciar y motivar a aquellas personas que demuestren tener el talento que necesita la administración.

Una “Escuela de mandos” nos ayudaría a cultivar el talento de los líderes del mañana, mejorando los mandos intermedios que influyen directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de las administraciones públicas

La rigidez de la administración hace que se tenga poco margen de maniobra a la hora de la retribución del personal público, por lo que se tiene que instaurar la figura del “salario emocional” que en la gran mayoría de los casos hace que los profesionales decidan quedarse. Me refiero fundamentalmente al ambiente de trabajo, la conciliación, la formación, el proyecto...

El relevo generacional ha de hacerse a través de la gestión del conocimiento, volcando todo el “Know how” a las futuras generaciones a través de procesos de Mentoring o tutorización de las nuevas incorporaciones, o con Master Class de las materias dominadas.

El reconocimiento a las personas con talento en las organizaciones públicas ha de ser un mantra necesario de interiorizar.

Seguramente haya mucho por hacer pero es necesario ya que una organización es mejor cuanta más gente con talento haya en ella.

Saludos.

José Antonio Latorre Galicia

Hola, buenas tardes:

Vamos a por el debate 4, en el orden que lo plantea Jesús:

- **Atraer talento externo:** actualmente está claro que no están accediendo al sector público las nuevas generaciones. Hay quien dice que no somos atractivos para ello, y otros dicen que no tienen muchas posibilidades, tal cual están los sistemas de selección. Mi opinión es que es una conjunción de ambos factores.

Preparando una jornada en la que participé a principio de mes, pedí ayuda a varios Institutos/Escuelas que además de formación tienen también la responsabilidad de selección, y estudiando la documentación recibida, efectivamente no parece que estén entrando profesionales de menos de 30 años, cuyas motivaciones principales, parece que tienen que ver más con la estabilidad en el empleo, o las facilidades para conciliar (motivaciones totalmente

legítimas, por otra parte). que con otros intereses más próximos a lo que pudiéramos llamar vocación de servicio público. Hay algún cuerpo de la AGE en el que curiosamente esa vocación de servicio si que apareciendo como primera motivación.

Es verdad, y eso está influyendo en lo que comento anteriormente que, en las administraciones autonómicas y locales (en la AGE parece que no, o al menos no tanto) las personas de nuevo acceso llevan tiempo en la administración y son, en realidad, contratados e interinos que entraron a trabajar a lo largo de esta década en la que apenas se han sacado ofertas públicas de empleo. Alguno de los responsables autonómicos de selección de empleados públicos, hablan (y escriben)

de una especie de vía perversa de acceso a la función pública, consistente en entrar contratado a través de alguna bolsa creada al efecto (en el mejor de los casos), para participar posteriormente en procesos selectivos “blandos” en los que la fase de concurso (años de antigüedad + formación “a peso”) les ha permitido obtener la condición de funcionario frente a los jóvenes procedentes “de la calle”.

En cualquier caso, sí parece que la población joven no ve atractivas unas administraciones a las que percibe como anquilosadas, con estructuras organizativas rígidas y con trabajos repetitivos en los que prosperar e innovar no parece fácil. Quizá también algo de culpa tenemos los que estamos dentro, pues es posible que transmitamos hacia fuera ese modelo deplorable de administración pública.

Dicen los expertos que la administración pública digital, precisará (precisa) de perfiles académicos STEM (ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas), por un lado y competencias “blandas” (Soft Skills) por el otro: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo..... Sin embargo, para captar este talento externo, creo que nuestras administraciones deben redefinir cuáles son los servicios públicos que precisa nuestra sociedad y en base a ellos organizar y establecer estructuras ágiles y eficientes para desarrollarlos. Y también, aunque no sea motivo de este debate, ver cuáles son las mejores formas de reclutar este talento.

Asegurar el relevo generacional: a mí, que ya estoy casi con un pie fuera, reconozco que me resulta difícil opinar sobre esto. Hace varios años, defendí con cierto ahínco la visión de que, dado que en pocos años nos íbamos más de la mitad de los que ocupamos cargos de cierta responsabilidad, se iba a producir en las administraciones públicas una “descapitalización intelectual” que, si no se le ponía remedio, iba a producir un verdadero desastre. Hoy lo veo con otros ojos, y pienso, sinceramente, que más que una crisis es una oportunidad, en la medida que vamos a dejar muchos puestos vacantes. Ahora bien, el peligro está en no hacer una buena planificación de recursos humanos; es decir, no se trata de saber cuántos nos vamos y qué puestos dejamos vacantes para cubrirlos tal cual, sino muy al contrario, analizar, a la luz de la administración del futuro (del presente), qué puestos serían amortizables, cuáles de nueva creación, e incluso de “remodelación”.

En las previsiones de futuro que se hacen, parece que aquellas profesiones más relacionadas con el “trabajo con las personas”, tal cual es nuestro caso, no corren peligro. Ahora bien, sería un error de bulto si (y sigo utilizando como ejemplo mi caso particular) convocaran la vacante que dejo con el mismo perfil que cuando yo entré. Hacen falta gestores de aprendizaje, claro,

pero evidentemente con otros perfiles muy distintos: altas competencias digitales, perfiles más cercanos a la consultoría, capacidad para hacer analíticas de aprendizaje, habilidades para el diseño de nuevas metodologías, etc....

Con independencia de lo anterior, y ya salió la cuestión en Sevilla, para que ese relevo sea lo menos traumático posible, y ya que en el sector público no parece que puedan articularse jubilaciones a tiempo parcial, contratos de relevo, etc., sería importante potenciar programas de mentoring. En el IAAP (andaluz) tenemos buenas prácticas muy consolidadas al respecto.

Descubrir / potenciar el talento interno: Es evidente que en la mayoría de las organizaciones públicas (cuanto más grande peor) no sabemos qué talento tenemos dentro, y en demasiadas ocasiones recurrimos fuera para solucionar problemas que muy probablemente habríamos podido resolver con personas de dentro.

Creo que los departamentos de recursos humanos, tienen la obligación de explorar los perfiles de las personas que hay en la propia organización, sus aptitudes y habilidades, pero también sus intereses. Conocemos a las personas -en el mejor de los casos- por las competencias que ponen en juego para desempeñar sus puestos, y sin embargo desconocemos otras potencialidades que mejorarían la prestación de servicios y motivarían a esos profesionales, a veces aburridos con las tareas que tienen encomendadas.

En su día, llevamos a cabo el “proyecto Disraeli”, cuyo cometido era precisamente poner en valor ese talento distinto al puesto en juego en el puesto, y además de descubrirlo, tuvo una clara función motivante. Sin embargo, hoy, ese proyecto está parado, aunque el análisis de las razones también excede del objeto de este debate. Sin embargo, lo quiero apuntar por si iniciativas de este tipo pueden inspirar a personas que quieran trabajar sobre el talento interno de sus respectivas organizaciones.

Si desde las instituciones públicas se potencian los grupos de trabajo, comunidades de aprendizaje, iniciativas/proyectos innovadores, y se publicitan y da cancha a la gente de dentro, tened la seguridad de que ese talento emergerá, y además conseguiremos que nuestros/as compañeros/as sean más felices y puedan recibir algo de salario emocional, más importante que la precaria nómina mensual.

Saludos

Carlos Adiego Samper

Buenas tardes.

Mi opinión, siguiendo también el esquema de Jesús: No veo tan claro que no estemos **atrayendo talento externo**. No faltan candidatos a las oposiciones. En mi Cuerpo, el Superior de Administradores Civiles, la relación candidatos/plazas es más o menos la misma que cuando yo ingresé, hace más de 30 años (la vida es un soplo): 10 por 1. En Cuerpos y Escalas de Grupos inferiores la proporción es superior. Es verdad que los que entran no son unos niños, muchos han pasado de los 30, pero la incorporación a la vida laboral es más tardía en general. En la AGE no existen interinos que “consoliden” los puestos, salvo escasas excepciones y ninguna, que yo

sepa, en el Grupo A1, así que la oposición es la forma normal de ingreso. En cuanto a las razones para querer dedicarse a esto, la estabilidad en el empleo me parece una más que respetable.

En los últimos años he trabajado con funcionarios recién entrados, y creo que son tan capaces como lo éramos nosotros (o sea, no mucho, pero lo suficiente, no hacemos arcos de iglesia).

En fin, en este punto no veo problemas graves.

En cuanto a **asegurar el relevo generacional**, Mikel Gorriti publicó un artículo hace poco en el que daba el dato de que en la Administración vasca el 78% de los empleados públicos con puestos “de criterio y mando” se jubilarán de aquí a 2030. En la AGE, en julio del año pasado (fecha del último Boletín de personal del RCP) el 66% de los empleados públicos tenía más de 50 años, y el 17,5%, más de 60. Es difícil decir que supondrá la sustitución de tantísimas personas en un plazo relativamente breve, teniendo en cuenta la ausencia prácticamente total de sistemas de gestión del conocimiento. Quizá el caso del INAP pueda servir como ejemplo: hace 10 años trabajábamos aquí 220 personas, hoy somos 148. El rendimiento, en términos cuantitativos, no ha disminuido, al contrario: hoy tenemos más alumnos y damos más cursos (y 4 másteres oficiales, que exigen mucha mano de obra de todas clases). No se subcontratan más cosas que antes. Mi opinión es que hace 10 años existía bastante “capacidad no utilizada” y que, quieras que no, nos hemos puesto las pilas. En términos cualitativos, me parece que esa disminución del personal ha impedido o, por lo menos, dificultado mucho, que podamos mejorar. No es que se haya perdido, es más bien que se ha dejado de ganar.

En cualquier caso, no veo a las Administraciones Públicas españolas capaces de abordar ese inevitable relevo generacional de una manera racional y planificada. Con suerte, nos limitaremos a salir del paso.

En cuanto a **descubrir y potenciar el talento interno**, me parece una cuestión completamente distinta. Tiene que ver, a mi juicio, con problemas estructurales de carácter sobre todo político: la arbitrariedad en la cobertura de puestos de trabajo, por una parte; y la ausencia de autonomía en el trabajo, por otra. Si la cobertura de los puestos fuera meritocrática a todos los niveles, y si se respetara la autonomía profesional, el talento existente florecería sin duda. Tal y como son las cosas, esforzarse no significa nada, o muy poco, para la carrera profesional, y las decisiones, incluso las de poco calado, se toman siempre en el punto más alto posible de la jerarquía. Un absurdo, desde el punto de vista profesional.

Un saludo.

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Diana Prieto Pérez

Buenos días,

En relación al tema que nos ocupa me permito compartir con todo el mundo un artículo publicado recientemente en LinkedIn por nuestra compañera Lucía Quiroga Rey titulado "**La bienvenida a las personas que se incorporan a la Administración Pública**" y en el cual reflexiona sobre los conceptos de acogida, talento, innovación desde la perspectiva de la ilusión y el entusiasmo. Gracias Lucía.

Podéis leer el artículo en el [siguiente enlace](#).

Saludos

José Antonio Latorre Galicia

Hola de nuevo:

En relación con lo que comenta Carlos Adiego, y lo que os decía de haber repasado datos de acceso de diversos Institutos y Escuelas, es cierto que la AGE funciona distinto, y no se da, al parecer, ese camino que os describía en mi anterior comentario y que denuncian algunos responsables de selección de Institutos autonómicos, y del que también se viene escribiendo en algunos blogs. De la Administración Local, mejor ni hablamos.

Carlos, no sabía que eras del cuerpo de ACE. Es que, curiosamente, quienes siguen accediendo a ese cuerpo, siguen poniendo como primera motivación (al contrario de otros), la vocación de servicio público. El dato lo obtuve de la publicación "Los funcionarios ante el espejo" del INAP.

Saludos

José A.

Carlos Gómez Plaza

Siguiendo el guion previsto, y dejando a un lado las incorporaciones regulares, que no dejan de ser una expectativa de futuro y si entendemos por talento no solo la inteligencia capacidad de entender) y la aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) sino la consecución de resultados excelentes yo estaría pensando en cómo atraer ese "talento", entendido como personas muy competentes. En este sentido, creo que **para atraer el talento externo** hace falta ser atractivo, es decir, conseguir que ese talento no identificado se mueva por su iniciativa hacia las AA.PP. Y para conseguirlo habría que publicar y destacar los resultados brillantes que se van consiguiendo. Pero si el aparato político esconde los resultados de los profesionales será difícil brillar y que esos destellos atraigan. Esto choca con la organización actual y obliga a trabajar en identificar y hacer operativo de manera burocrática ese talento y en muchas ocasiones a pagar por él y como consecuencia a mantenerlo alejado de los circuitos de innovación y de mejora continua.

Con referencia al **relevo generacional**, estoy de acuerdo en que la clave pasa por: "Aprender unos de otros, compartir las buenas prácticas, establecer grupos de socialización de

conocimiento” pero mientras se espere a la ausencia del jubilado para cubrir su puesto y no haya un solape entre el que se va y el que le va a sustituir el proceso se dificulta extraordinariamente provocando en bastantes ocasiones retrasos y costes excesivos. De todos modos, **el “aprender unos de otros” o el autoaprendizaje con modelos, hay que hacerlo con método y sistemática** para garantizar que cada persona que releva aprende lo que necesita de una manera sólida (se convierte en un profesional capaz de superar a su modelo).

En lo que se refiere a **descubrir / potenciar el talento interno** habría que potenciar la publicación y la comparación de resultados para que se identificasen las fuentes de estos. Pero si los resultados del trabajo no tienen trascendencia para la carrera profesional de cada persona, es casi imposible realizar ese descubrimiento. Estoy de acuerdo en que la absurda intervención de la política en la gestión profesional cercena este terreno.

Jesus Martinez Marin

Permitidme que Intervenga de nuevo . Quiero resaltar de inicio que, afortunadamente, los puntos de vista expuestos hasta ahora reflejan bastante bien la problemática que envuelve este reto. Y, a la hora de plantear alternativas, más que en otros, encontramos luces y sombras.

- Empiezo por lo positivo:

Creo que también aquí estamos, como dicen los argentinos, en un momento bisagra. Vemos que algunas cosas que nos han acompañado en los últimos 30 años son bastante difíciles de modificar, ya que muchas de ellas no están en manos de los profesionales y responden a otro tipo de criterios en los que no podemos entrar, pero, también es verdad, que en los últimos años se están proponiendo alternativas que, en general mejoran muchos de los aspectos relacionados ,sobre todo , con el impulso al talento y con la gestión del conocimiento.

Son ya muchos los programas de gestión del conocimiento que se están incorporando en las diversas Escuelas e Institutos de formación.EIPA desde hace ya años viene realizando distintos seminarios en las diversas instituciones de formación pública, en los que muestra la presencia de muchos programas, y los compara con la actividad del entorno europeo. Creo que en muchos casos estamos ya más avanzados aquí.

En los programas o en las acciones de impulso y reconocimiento al talento , en ausencia de posicionamiento normativo y aún a pesar de los graves déficit que arrastramos -como bien señala Carlos Adiego-, hay que señalar algunas variables de tipo local que dan salida a esta necesidad natural de esforzarse y de llegar más allá de la *meta media establecida*. *Puede puede sonar un poco cursi, pero la evidencia muestra parcelas, o islas organizativas, en las que si hay una buena gestión directiva se puede conseguir. Y, estoy convencido, de que iría a más si no fuera por el déficit estructural de personas que hace que la gestión que hace años estába más repartida ahora, sí o sí, tengamos que sacarla con los que hemos quedado. Este tiempo extra es el que yo, personalmente, echo en falta a la hora de innovar y hacer que puedan brillar más las personas. (Me parece un ejemplo buenísimo el del inap). Pero, reconozcámoslo ,no es lo más corriente.*

En los temas de selección, con la Iglesia hemos topado. Como ya brillantemente lo ha

analizado el profesor Jiménez Asensio, no lo voy a repetir. Carles Ramió insiste ,y con razón, que, efectivamente, la oportunidad, si no la aprovechamos, -y ya estamos en fase de descuento-, vamos a condicionar por varias generaciones la transformación de la función pública.

Maria del Mar Herrera Menchén Me ha sorprendido al leer las interesantes intervenciones que me preceden que nadie haya hablado del sistema de selección que tenemos en España: muy similares unos a otros, basados en el sistema francés de demostrar que se han aprendido unos conocimientos.

El problema no es que no haya gente que quiere ser funcionario/a o que entren mas mayores que antes, el tema es que tipo de personas se selecciona con nuestro sistema ¿estamos seguro que son a los de mayor talento? O es a aquellas que se adaptan mejor al sistema.

1.- En cuanto al sistema no creo que os sorprenda que diga que esta desfasado y corresponde a otro momento historico y que , además, no utiliza el conocimiento científico acumulado por las personas expertas en selección. Esta demostrado que el mejor predictor para un buen desempeño profesional (nos guste o no) es el conjunto de habilidades cognitivas o dicho de otra manera: las inteligencias (no en singular y no el CI). El modelo que tenemos selecciona personas con capacidad de trabajo, gran memoria, resistencia, voluntad, etc. pero no garantiza que puedan adaptarse a situaciones distintas, resolver problemas o trabajar en equipo.

2.- El sistema se ha demostrado como no igualitario: las personas que están siendo seleccionadas por este sistema son aquellas que se pueden permitir retrasar su incorporacion laboral, dedicando varios años a estudiar, por que tienen familiares o entornos familiares que las mantiene ¿que pasa con los talentos que no s epueden permitir esperar? Posiblemente muchos se vayan al extranjero a tener un trabajo aunque sea mal pagado.

3.- Por último, el sistema actual se adapta a personas que hemos recibido una educacion clasica, magistral, expositiva y memoristica pero poco a personas que han aperndido habilidades para desarrollarse,saben hablar en público, manejan las tecnologias, tienen capacidades resolutivas o son capaces de aprender durante toda la vida (si no estan dispuetas a parar su desarrollo unos años para acumular conocimientos que posteriormente podran olvidar ya que todo esta ahora en un clic).

Si hacemos un poco de *benchmarking* no tenemos mas que estudiar el sistema o mejor “probar” el sistema de la Union Europea: os invito a que echéis una solicitud (por supuesto siempre on line): el solo hecho de contestar a las preguntas iníciales de la solicitud o contestar las preguntas para demostrar competencias en el puesto a traves de un *talent screnner* te plantea poner en práctica un montón de habilidades. Estoy segura que mucha gente, en este paso desiste: y todavía no ha empezado a prepararse nada. Luego hay que pasar tests de inteligencia, un *asement center*, enfrentarte a resolver problemas en un tiempo limitado y demostrar que conoces que es la UE y tienes competencias para desarrollar el trabajo que te van a pedir, y no lo olvidemos que además lo tienes que hacer en dos idiomas. ¿Creéis que la

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

gente que accede a esos puestos tiene más talento que los de nuestras administraciones? En mi opinión: Sí. Y además lo he comprobado, solo he trabajado con ellos en Bruselas tres meses y se nota.

En definitiva, para mí lo primero es: ¿QUE TIPO DE TALENTO NECESITA HOY LA ADMINISTRACION ESPAÑOLA? Y lo segundo ¿QUE SISTEMA DEBEMOS PONER EN MARCHA PARA CONSEGUIRLO?

Robert López Pastrana

Saludos a todo el mundo.

Recogiendo algunos apuntes de lo ya expuesto:

- **Atracción a las AA.PP.** En mi opinión, desde una perspectiva local, sí que es un tema preocupante. No tanto porque no se atraigan personas talentosas (que ya vienen) sino porque vienen pocas. Os expongo números: en plazas de A1 o A2 la media de instancias presentadas son 30 y como mucho asisten a la prueba el 50 o 60%. A mí personalmente me sigue sorprendiendo. Creo que es imprescindible comunicar que trabajar en la administración es una cosa muy diferente de lo que la sociedad cree y de lo arraigado en el imaginario popular. Pero evidentemente esa comunicación debe ir acompañada de un cambio relevante en el sistema de selección como apunta María del Mar.
- **La selección en las administraciones locales.** Creo que hay grandes diferencias entre la AGE, las Adm. Autonómicas y las locales. Y si de verdad queremos abordar de lleno en el debate, son diferencias que no se pueden obviar. Las deficiencias y dificultades en lo local son una realidad por muchas casuísticas. Como muestra una anécdota. Hace unas semanas asistí a una jornada de selección de la Escola d'Adm. Púb. De Catalunya con Eva Comellas y, previamente a la jornada, pudimos enviarle por mail algunas dudas a las que daría respuesta de forma agrupada. Comenzó la sesión exponiendo que de las aprox. 80 preguntas recibidas solo una de ellas se preocupaba de hacer una mejor selección. Las otras 79 eran sobre procedimiento y sobre problemáticas que serían ciencia ficción para responsables de selección de empresas privadas.
- **Interinajes.** El aplantillamiento (término sobre el que ha escrito largo y tendido Rafael Jiménez Asensio) que comenta José Antonio Latorre es otra realidad que dificulta la gestión. Es una cuestión que existe y que con solo desear que no exista y que no está bien no desaparecerá. Es una herencia de la congelación de estos años. Una primera medida es ser muy cuidadoso en cualquier tipo de proceso para interinajes o eventuales porque no podemos negar que puede derivar en un interinaje de larga duración. Otra medida clara es que los procesos de plaza definitiva por muy supuestamente blandos que sean deben mantener una estructura similar (dando por descontado que respetan la proporción de la ley). Quizás sepa a poco en un debate ambicioso como el que tratamos pero son mínimos que muchas administraciones no cumplen. Si queremos tomarnos en serio la selección y explicársela a la ciudadanía debemos comenzar por unas bases sólidas. Un objetivo que tengo a medio plazo es convocar los procesos solo por oposición, para mí los méritos tal y como están planteados no tienen demasiado sentido ni aportan predicción a la selección.

- **Sistemas de selección.** Creo que ya estamos en disposición de dar un paso adelante y probar nuevos sistemas basados en competencias (ya tenemos ejemplos del Ayuntamiento de Barcelona por ejemplo) e incluso los tipos de pruebas de la Unión Europea. La ley lo permite. Aunque obliga a muchas cosas pero es mucho más flexible de lo que a veces pensamos.

No he podido entrar aún en profundidad pero hoy he recibido en el newsletter de la CORH todos los materiales del reciente Congreso de Vitoria: “Los procesos selectivos en la Administración Pública: experiencias en la Unión Europea, nuevos planteamientos para nuevos tiempos”.

Tienen

muy

buena

pinta http://www.ivap.euskadi.eus/z16-h2home/es/contenidos/evento/2019_21_16_3/es_def/index.shtml

Jesús Martínez Marín

Buenas tardes, unas reflexiones rápidas al hilo de lo que hemos ido comentando:

Selección:

La intervención de María del Mar la encuentro excelente. Combina conocimiento y experiencia. Algo que va a ser muy necesario en este proceso de renovación de los procesos selectivos, que como dice Robert, ya, las organizaciones que tienen competencias, pueden iniciarlo. Es esto no juega a nuestro favor la dispersión actual. Por ejemplo, en Catalunya, en la última legislatura, de l'EAPC volvió a pasar a Funció Pública.

El seminario que EIPA organizó para el IVAP, que Robert tan oportunamente nos trae, nos hemos comprometido los dinamizadores en resumirlo y traerlo al debate.

Gestión del Conocimiento.

Tal y como en su día comenté, también EIPA para el IVAP organizó un seminario sobre experiencias en Gestión del Conocimiento a nivel internacional. El resumen lo hice yo para mi blog. Lo tendremos en cuenta para el resumen final del debate. Pero si lo queréis consultar lo encontraréis [aquí](#) y [aquí](#).

Talento. Voy a citar dos noticias de esta misma semana de La Vanguardia (diario muy leído en Cataluña) que aporta nuevas perspectivas de las que podemos aprender o inspirarnos:

Seat habilita una línea de formación para sus empleados, fuera del horario de trabajo y sin necesidad de comentarlo con sus jefes, en los que RRHH les paga su formación, no relacionada con el puesto de trabajo, pero que les haga crecer personal y profesionalmente (ponen el ejemplo de un *matricero* que pide hacer programación para Android). No es testimonial, según el artículo el año pasado llegaron a miles de empleados.

La famosa (y mítica) ENA francesa se suprime. Las medidas de Macron para responder a los *chalecos amarillos*, la incluye. No se desarrolla mucho pero parece ser que la formación de élites la ven como fracasada(!)

Jordi López Camps

La temática de este debate me invita a una íntima reflexión personal. He avanzado a José Antonio con la adquisición de la categoría de pensionista. Mi nueva situación me está permitiendo realizar diversas actividades ampliamente satisfactorias. Sin embargo, una reflexión amarga se descuelga por el recuerdo. He experimentado el vacío del olvido y la descapitalización de mi conocimiento. Nadie, excepto alguna persona muy contada, se ha preocupado en aprovechar lo que aprendí en el mundo de la formación. Da la impresión que la adquisición de la condición de clase pasiva comporte la adscripción a la situación de amortizado sin posibilidad a una segunda oportunidad. Este camino personal, no creo que mi caso sea una excepción, las organizaciones públicas, además de gestionar mal el conocimiento de sus empleados, son incapaces de retener y aprovechar lo aprendido en beneficio del resto de empleados y de ellas mismas. Las pocas iniciativas que puedan existir en este sentido son singularidades. Ante esta situación las organizaciones públicas también deberían reinventarse para poder gestionar este talento y, parafraseando a Robert Putnam, sacar estos conocimientos de la soledad de las pitas de petanca.

Es evidente que la atracción del talento, su retención y aprovechamiento en las organizaciones públicas es uno de los grandes desafíos del momento. Las Administraciones Públicas se envejecen y el relevo generacional es deficiente. Este horizonte de próximas jubilaciones es un mal asunto, porque no existe un plan de retención del talento existente en las organizaciones públicas. Siempre he pensado que la mayoría de Administraciones Públicas no han tomado en serio el ciclo Gestión del Conocimiento establecido en su momento por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeushi. Este modelo favorece que el conocimiento individual de una persona se transforme en conocimiento de toda la organización. Por ello, el objetivo principal de la empresa creadora de conocimiento es poner el conocimiento individual a disposición de las otras personas de la organización. Este modelo se fundamenta en la socialización del conocimiento tácito, luego sigue con externalización, se continúa con la combinación y finaliza con la interiorización. El punto de partida del desarrollo de la espiral del conocimiento aparecen unos elementos semejantes a los descritos por D. Kolb en su propuesta Ciclo de aprendizaje a partir de la experiencia. Vale la pena experimentar a fondo en este ciclo. Porque al final del mismo, el conocimiento existentes en las personas de una organización pasa a ser patrimonio de toda la organización. De tal modo que, en el caso que alguna persona se vaya, su conocimiento permanece en la organización. Sinceramente vale la pena atreverse a desarrollar el ciclo del saber de [Nonaka y Takeushi](#).

La gestión del talento de las organizaciones necesita también una nueva comprensión de la función de los recursos humanos. Se trata de promover un giro copernicano en el modo de entender el departamento de Recursos Humanos asumiendo un dato básico: los empleados públicos son personas con talento. ¿Tiene sentido que este departamento gestione este talento? Más bien pienso que no. Hay que desarrollar un nuevo espacio en la organización estructurado alrededor de la gestión del talento y dejar las cuestiones de control y ordenación del personal a los necesarios espacios burocráticos de gestión del personal. ¿Qué relación tiene la gestión horaria con la gestión del talento?, por ejemplo.

Las redes sociales puede contribuir a favorecer que el talento fluya dentro de las organizaciones y entre las organizaciones. Los clusters de conocimiento dentro de una

organización pueden ser un buen recurso para contribuir a diseminar el saber dentro de una organización y facilitar su aprendizaje organizativo. Si estos clústers trascienden a la organización y se ensamblan con otras experiencias similares, por ejemplo, a nivel territorial o inter-administrativo se potencia el efecto multiplicador de este compartir el conocimiento.

Comparto las propuestas de quienes mencionan que toda esta nueva visión de la gestión del talento precisa de profundos cambios organizativos y, además, de la misma idea de función pública. Quizás sea el momento político adecuado para impulsar la idea de abandonar la tradicional visión de la función pública y avanzar hacia la visión integral del servicio público. Situación en la cual se podrán resolver algunas de las limitaciones que actualmente encorsetan la gestión del talento. En el centro de este cambio deben situarse cuestiones como: el significado del servidor público en lugar del tradicional concepto de funcionario; el sentido del talento que debe dinamizarse para prestar un buen servicio público, en lugar de la frialdad competencial de los catálogos de puestos de trabajo; modificar los sistemas de acceso al servicio público y la promoción de los servidores públicos. Ante el riesgo de la descapitalización intelectual de las Administraciones Públicas y el poco interés que estas despiertan entre los ciudadanos quizás es el momento de plantearse seriamente que deben darse pasos atrevidos y seguros a favor de un nuevo modelo de Administración Pública.

Jesús Martínez Marín

Buenas tardes, estaba justamente poniéndome al día de lecturas atrasadas cuando ha entrado la intervención de Jordi López. No he podido resistirme a comentarla.

Jordi, has hecho lo que llamas una “reflexión íntima” pero creo que la podemos compartir la mayoría de profesionales tanto de la formación como de la Administración Pública, en general. Creo que hablamos mucho de gestión del conocimiento en las organizaciones pero, en contraste, aún hacemos muy poco.

Sitúas parte de la responsabilidad en los departamentos de Recursos Humanos (yo añadiría también los de formación) pero, también hay que entender que en el diseño actual en el que nos movemos, han quedado atrapados en la gestión y pese a los buenos deseos de los profesionales que allí trabajan, no pueden salirse de esa rueda.

Con lo cual, volvemos al final de tu intervención. Necesitamos replantear todo el modelo de la Función Pública. Y, también sabes, que ahí necesitamos coaliciones potentes que, por ahora, parecen poco probables.

Ojalá en este rico debate, y contando con la opinión de tantos buenos profesionales, encontremos salidas a corto y mediano plazo que puedan ser verdaderas alternativas.

José María Recio Sáez de Guinoa Buenos días a todos/as:

Interesante debate. A continuación os planteo algunas reflexiones sobre los temas que se han propuesto:

Atracción del talento: Aquí aportó una visión no tan negativa. Es cierto que la revisión de los procesos selectivos en el ámbito de las Administraciones públicas es una asignatura pendiente. Pero la oposición ha demostrado su eficacia en la captación del talento (si bien las pruebas

evalúan directamente la capacidad memorística, indirectamente valoran otras muchas competencias no necesariamente vinculadas al contenido teórico: la orientación al logro, la resiliencia, la capacidad de trabajo y concentración, también la inteligencia general...).

Es verdad que uno de las principales debilidades de este sistema es la identificación de las habilidades personales y sociales (que no se evalúan suficientemente, a pesar de ser sumamente importantes para los servicios públicos).

Como se ha señalado, la revisión del sistema de oposiciones debe afrontarse, bajo mi punto de vista, con la necesaria solvencia metodológica (a la vista de la documentación del Congreso de Vitoria, de ello se trató en el mismo). Cualquier cambio debe emprenderse con la finalidad de que el sistema alternativo sea mejor que el precedente (algo que, desgraciadamente, no siempre se ha confirmado). Con ello, no digo que el sistema de oposición sea el mejor de los posibles, desde luego, sólo que cualquier propuesta que se formule debe ofrecer mayores garantías para el sistema de mérito que el sistema tradicional. Múltiples experiencias se han ofrecido, de resultado desigual.

No sé si se puede asegurar, lo habéis comentado, que los actuales sistemas selectivos permitan identificar a la persona más idónea para el desempeño del puesto de trabajo, pero sí que garantiza la igualdad (por lo menos, en cuanto al proceso), cosa no menor. La cuestión de la igualdad real/social es otra cosa (¿nuestros actuales sistemas selectivos permiten la igualdad real de oportunidades frente a colectivos especialmente vulnerables?). Se trata de un tema que excede del objeto del debate aunque no faltan soluciones interesantes en este sentido.

Identificación y gestión del talento interno: Como decía, creo que es este ámbito el que merece un juicio más negativo. Los actuales sistemas de provisión de puestos de trabajo son ajenos a la valoración del talento. La ausencia de mecanismos de gestión del desempeño reducen el concepto de experiencia al de mera antigüedad. No existen mecanismos de captación del talento (sólo la libre designación permite la valoración de esta variable pero la valoración de la idoneidad se torna discrecional, como señala el EBEP).

Relevo generacional: la cuestión del relevo generacional es también clave en este sentido. Quizás una buena gestión de la diversidad intergeneracional puede ayudar mucho en este sentido. La conformación de equipos de trabajo intergeneracionales creo que es una buena medida a este respecto, por lo menos desde mi experiencia. El mentoring también ha sido una iniciativa positiva pero creo que todavía poco consolidada en la Administración pública. El aprovechamiento de la experiencia “senior” es, sin duda, otra de las asignaturas pendientes, especialmente como menciona Jesús, de las personas que se jubilan en la Administración. No conozco experiencias en otras Administraciones en las que haya trabajado cómo aprovechar esta experiencia senior tan valiosa, no sólo desde el punto de vista profesional sino también humano y de compromiso con el servicio público. Se trata de un ámbito donde queda todo por hacer y en el que se podrían trabajar soluciones viables. La experiencia de Jesús es, en este sentido, demasiado frecuente.

Carlos Adiego Samper

Buenos días. Comparto plenamente la reflexión de José María sobre las oposiciones. Se puede decir de ellas, creo, lo que Churchill de la democracia: es un mal sistema, pero los demás son peores. Hay algo que se suele dar por hecho cuando se defienden otros sistemas de selección, y que a mi me parece completamente insostenible: que pueden medirse, detectarse y evaluarse con precisión competencias como la comunicación o el trabajo en equipo. Me parece que no es así. Para el ingreso como funcionario en la Comisión Europea se usan assessments centers donde supuestamente se evalúan esas cosas. Pero existen academias y centros donde los candidatos se preparan para las pruebas para esos assessments centers. O sea, que lo que sabemos al final de un proceso de ese tipo no es si una persona sabe o no “trabajar en equipo”, sino si ha sido o no capaz de superar las pruebas correspondientes en un assessment center, algo completamente distinto, y distante.

Otro argumento de peso es que existe un orden tradicional español para el ingreso en cualquier cosa en la que merezca la pena ingresar: Familiares, Amigos y Conocidos. Si se sustituyen las oposiciones (memorísticas, se dice, como si así se las disminuyera en valor) por un sistema que permita más “flexibilidad” de criterios, se aplicará en esa misma medida ese orden tradicional. Yo no tengo ninguna duda sobre eso.

Jordi López se pregunta que quedará del conocimiento que acumuló en su carrera. Poco, seguramente. Pero lo que importa de verdad no es lo que sabemos, sino lo que hacemos. La Administración tiene en ese sentido un inconveniente que es también una ventaja: la inercia. Si conseguimos poner en marcha un procedimiento, una manera de hacer algo, lo que sea, tiene probabilidades de sobrevivir a largo plazo.

Al hilo de esa reflexión, no me resisto a poner aquí un poema de Byron. No es que venga mucho a cuento, la verdad, pero a mi me gusta mucho, así que ahí va:

Conocí a un viajero de una tierra antigua quien dijo: «dos enormes piernas pétreas, sin su tronco se yerguen en el desierto. A su lado, en la arena, semihundido, yace un rostro hecho pedazos, cuyo ceño

y mueca en la boca, y desdén de frío dominio, cuentan que su escultor comprendió bien esas pasiones

las cuales aún sobreviven, grabadas en estos inertes objetos, a las manos que las tallaron y al corazón que las alimentó.

Y en el pedestal se leen estas palabras: “Mi nombre es Ozymandias, rey de reyes: ¡Contemplad mis obras, poderosos, y desesperad!”

Nada queda a su lado. Alrededor de la decadencia de estas colosales ruinas, infinitas y desnudas se extienden, a lo lejos, las solitarias y llanas arenas»

Un saludo.

Jesus Martinez Marin

Me ha parecido interesante, para cerrar este cuarto debate, acabar con una idea que acabo de leer en la [Harvard Business Review](#).

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Es, lo que su autor llama, las conversaciones de despedida. Desde RRHH o desde Formación se habilitada un espacio complementario a las despedida social (homenaje, reconocimiento oficial, premio, etc) en la que la persona que se despide puede transferir sus *lecciones aprendidas* a la organización. En el enlace podéis encontrar diversos consejos para establecer la mejor estrategia.

Y nos leemos en el quinto debate.



**Formación en la
Administración pública**

Debate 5: Transformación del Rol de Escuelas e Institutos

Resumen del debate

Mayo de 2019

Introducción

Entre los días 1 y 12 de mayo de 2019 tiene lugar el debate Transformación del rol de Escuelas e Institutos, que es el último de los cinco que se plantearon como resultado de la Jornada del 18 y 19 de febrero en Sevilla sobre retos y alternativas de la formación.

A lo largo del debate han intervenido un total de 11 personas diferentes y ha habido 16 intervenciones. A continuación, se presenta el resumen del debate con la estructura siguiente:

En el punto 2 se presenta un resumen global del debate, en el punto 3 se recogen en una tabla las propuestas concretas para la transformación, así como una tabla donde se contraponen diferentes conceptos. En el punto 4 se transcriben todas las intervenciones.

Resumen del debate

El último debate se centra en el papel futuro de las Escuelas e Institutos de Administración Pública. Se inicia con la pregunta extraída del reto surgido en el Encuentro de Sevilla sobre *¿Cómo transformar nuestro rol de gestores/as de formación a asesores y agentes de cambio?*

Como punto de partida, puede ser interesante considerar las alternativas que empezaron a plantearse en Sevilla:

Reto	Alternativas
<p>12-¿Cómo transformar nuestro rol de gestores/as de formación a asesores y agentes de cambio?</p>	<p>Simplificar lo que hacemos.</p> <p>Reduciendo aquello que aporta menos valor y potenciando aquello que si aporta.</p> <p>Reduciendo cursos tradicionales obsoletos por otros formatos: autoaprendizaje, recursos abiertos</p> <p>Introducir pautas de <i>curación</i> de contenidos para ofrecerlos a los usuarios comunidad</p> <p>Activar nuevas políticas de comunicación para llegar mejor a los empleados</p> <p>Muy relacionado con estas alternativas, es necesario:</p> <p>Definir claramente las competencias del personal gestor de formación y hacerlas evolucionar a este nuevo tipo de actividad mucho más exigente y diferente</p> <p>Para acelerar todo este proceso de cambio de rol sería útil contar con todos los recursos que están ahora a disposición de las escuelas y compartirlos creando (o reutilizando) un espacio común de recursos compartido.</p>

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

	<p>También:</p> <p>Trabajar mejor las demandas para reducir aquellos cursos que no son necesarios y ofrecer alternativas mucho más eficientes</p> <p>Desarrollar nuestra faceta de consultores internos (asesores en las mejores soluciones de aprendizaje)</p> <p>Además, en el INAP Social se podrían establecer grupos específicos de trabajo para desarrollar aspectos ahora poco elaborados</p> <p>Finalmente promocionar acciones formativas que tengan que ver con la capacidad y la autonomía de aprendizaje de las personas. Por ejemplo, un MOOC sobre aprender a aprender que podría ser compartido por todos los Institutos y Escuelas</p>
--	--

A partir de este planteamiento el debate se inicia con una primera intervención en la cual Jordi López, con total acierto, hace un repaso sobre los inicios y evolución posterior de la formación continua en el sector público y que ayuda a contextualizar el debate, además de aportar algunas propuestas concretas para favorecer esta transformación del rol de las Escuelas e Institutos.

Jesús Martínez también nos matiza la intervención hablando de las diferentes etapas de la evolución de la formación en las organizaciones para concluir que en algunas de ellas ya están empezando a proliferar aprendizajes compartidos que generan conocimiento organizacional.

A partir de aquí el debate se vuelve rico en aportaciones de propuestas que dan pautas a los departamentos de formación como deben hacer esta transformación y que recogemos en la Tabla-Resumen del siguiente apartado.

Ideas como aprender a conversar, curar contenidos y conocer metodologías de trabajo colaborativo comentadas por Carmen Seisdedos, facilitar puntos de encuentro y construir redes potentes como comenta Robert López o convertirse en facilitadores de los procesos personales de aprendizaje tal como indica José M. Recio en su intervención, pueden estar dibujando un nuevo panorama dentro de las funciones de las Escuelas e Institutos de Administración Pública.

Montse Martínez se muestra más escéptica a la hora de valorar si estamos preparados para esta transformación que se nos exige, aunque también apunta la necesidad de establecer directrices consensuadas.

En su intervención en el debate Carlos Gómez aporta multitud de datos que permiten reflexionar sobre la incidencia de la formación en los empleados públicos, la afectación de los puestos de trabajo a causa de la introducción de la IA, la repercusión del 70-20-10 en nuestras organizaciones y la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida.

Paqui Jiménez manifiesta una nueva variable en el debate sobre la transformación del Rol de las Escuelas e Institutos y que es el tiempo necesario, en muchas ocasiones excesivo y por ello destaca la necesidad de simplificar lo que ya hacemos.

En su intervención Carlos Adiego cita las iniciativas llevadas a cabo por el INAP en relación a su papel dinamizador; creación de la Red de Escuelas e Institutos (REI) y la creación de un ámbito común llamado Compartir y reflexiona sobre el autoaprendizaje y la Inteligencia Artificial. José Antonio Latorre en este sentido añade que hay creada una Red de Diputaciones y Comunidades Autónomas uniprovinciales y opina que para aspectos más de gestión político-administrativa podrían seguir funcionando de forma separada pero para aspectos más pedagógicos conviene trabajar de forma conjunta.

Especialmente gráfica es la intervención de Rafael Lifante que consigue, a través de unos ejemplos muy claros, hacernos reflexionar sobre la problemática real de la formación visión que también comparte José A. Latorre en la última intervención determinando la urgencia de establecer cauces de diálogo Formación-RRHH para evitar poner todo el énfasis en la “formación recibida” que hace que se nos exija formación tradicional que termine en certificación.

A lo largo del quinto y último gran debate se reflexiona y se ofrecen diferentes propuestas que recogemos en las siguientes tablas.

Tabla-Resumen de las aportaciones presentadas.

Propuestas concretas para la Aportación Transformación	
Red de Formación Pública sostenida y mantenida por el INAP buscando consenso entre todos los actores de la formación continua	Jordi López
Creación de ámbitos de coordinación estables, grupos de trabajo y seminarios específicos	Jordi López
Detectar nuevas necesidades y ofrecer metodologías adecuadas	Carmen Seisdedos
Aprender a conversar, curar contenidos y conocer metodologías de trabajo colaborativo	Carmen Seisdedos
Fomentar lugares de encuentro y construir redes potentes, con retos alcanzables y compartidos	Robert López, Paqui Jiménez
Osadía y capacidad de legitimar todo aquello que se quiera experimentar	Robert López
Rol facilitador de los procesos personales de aprendizaje	José M. Recio
Curación de recursos de la Red adaptados a las necesidades formativas	José M. Recio
Trabajar colaborativamente temas como la mejora de la metodología didáctica, intercambio y elaboración conjunta de recursos formativos, identificación de perfiles comunes de puestos de trabajo, consolidación de una metodología de detección de necesidades formativas, programas	José M. Recio

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

directivos...	
Personalización de la identificación de necesidades	Carlos Gómez
Facilitar metodología de autoaprendizaje en el puesto de trabajo	Carlos Gómez
Evaluación de impacto para la mejora continua	Carlos Gómez
Simplificar lo que ya hacemos aprovechando el abanico de posibilidades que abriría una nueva y mejor tecnología	Paqui Jiménez
Trabajar la demanda para adaptarla a los "clientes"	Paqui Jiménez
(Re)Establecer mecanismos para aprender todos de todos	Jesús Martínez
Comenzar a rediseñar los departamentos de formación, ya vinculados a RRHH, a 10 años vista	Jesús Martínez
Los gestores de formación debemos asumir nuevas competencias. Para reflexionar sobre el tema, un punto de partida podría ser revisar "El libro blanco del gestor de formación"	José A. Latorre
Establecer cauces de diálogo Formación-RRHH para evitar poner todo el énfasis en la "formación recibida" que hace que se nos exija formación tradicional que termine en certificación	José A. Latorre

Transformación orientada a...	Aportación
Gestores de formación VS asesores y agentes de cambio	Encuentro de Sevilla, Carmen Seisdedos,
Atribuciones y competencias actuales VS nuevos programas y servicios	Jesús Martínez
Camareros VS Cocineros	Jesús Martínez
Expertos en el aula VS aprendizajes compartidos que generan conocimiento organizacional	Jesús Martínez
Aulas VS espacios ordinarios de trabajo	Carlos Gómez
Empresas que fabrican productos VS empresas que ofrecen servicios	Rafael Lifante
Certificados VS aprendizajes/experiencia	Rafael Lifante

Transcripción de las aportaciones.

Grupo 5: Transformación del rol de Escuelas e Institutos

[Jordi López Camps](#) el Sáb, 04/05/2019 – 00:43

El debate de cierre religa, desde la perspectiva organizativa, algunos de los aspectos abordados en debates anteriores. Como viví en primera persona la aparición de la Formación Continua en

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

las Administraciones Públicas desde sus inicios y siempre creí en su bondad, considero que algunos de sus aciertos deben inspirar la reflexión de ahora para encontrar el modo como la formación continua progresa en el sector público. Avanzo una primera reflexión que espero poder ampliar posteriormente con algún comentario.

Las Escuelas, Institutos, etc.. como instrumentos al servicio de la formación en las Administraciones Públicas deben ser imaginados de nuevo en función del nuevo paradigma formativo. La formación trasciende los ámbitos tradicionales de acceso a la función pública o la promoción interna como mecanismo de ascenso dentro de la carrera administrativa. Fuera de estos momentos, considerados claves, no había demasiado espacio para la formación del conjunto de los empleados públicos. Las Administraciones están prisioneras de una lectura restrictiva del sentido de la formación. Siguen considerando que el mercado estaba suficientemente capacitado para proporcionar los conocimientos exigibles a determinado perfil de aspirantes a la función pública. Esta concepción admitía que el mercado podía proporcionar personas preparadas para aspirar a ocupar puestos del nivel C, D o E de las Administraciones, o los casos de los grupos A y B cuando requieren una determinada formación especializada. Sin embargo, no sucedía lo mismo en el caso de los grupos A y B cuando debían desempeñar funciones generalistas, directivas o de cierta especialidad. En estos casos las Administraciones, en lugar de confiar en la provisión del mercado, desarrollaban a sus propios recursos formativos por lo general inspirados en el desarrollo de formaciones académicas.

Cuando hace años se desarrollaron los sucesivos Acuerdos Nacionales de Formación Continua para las Administraciones Públicas se creó un nuevo escenario más favorable para avanzar hacia una nueva comprensión de la formación en la función pública. En aquellos momentos la Formación Continua en las Administraciones Públicas, como concepto, participaba de los mismos objetivos de cualquier subsistema de formación profesional, aunque adaptado a los principios a las peculiaridades de la Función Pública. De la misma manera que la formación continua buscaba adaptar las empresas y a las organizaciones a los cambios tecnológicos y organizativos para hacerlas más competitivas, lo mismo sucedía en las Administraciones Públicas aunque, en este caso, para adaptarlas a las nuevas demandas de la sociedad. Los instrumentos de gestión de la formación debían abandonar el modelo académico de la formación en las Administraciones Públicas y aproximarse a la operativa de los centros de formación profesional. Sin embargo, no se produjo totalmente este cambio de paradigma y todo quedó entre dos aguas. No se produjeron los cambios necesarios para organizar la formación de otra manera.

Por otra parte, las dinámicas introducidas por la sentencia del Tribunal Constitucional que modificó sustancialmente el modelo de Formación Continua pactada en su momento, en lugar de favorecer una renovación de la organización de la formación acentuó sus aspectos más burocráticos y favoreció una vuelta hacia las concepciones más tradicionales de las actividades formativas. El nuevo sistema de gestión no supo encontrar un sustituto a la renovación que la concurrencia competitiva para conseguir fondos había introducido en la gestión de la formación. Todo ello repercutió en el modo como las Escuelas, institutos y centros de formación se posicionaron dentro del sistema.

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

La nueva realidad surgida en estos años ha favorecido la tendencia centrífuga y la pérdida del sentido de sistema formativo público. Aunque, existen buenos mimbres que pueden permitir recomponer este sistema. Este objetivo debería estar en la agenda a corto plazo del INAP. Como institución, el INAP debería asegurar y dinamizar la red de formación continua de las Administraciones Públicas. En los nodos de esta red se sitúan aquellos centros de formación activos de las diferentes administraciones, no organizados administrativamente sino por su actividad funcional. Así, en estos nodos se situarían algunas unidades de formación de la Administraciones General, algunas escuelas de formación autonómicas, algunos centros de formación de Diputaciones y unidades de formación de algunos ayuntamientos. Serían los puntos atractores o de referencia de la formación en sus respectivos niveles. No habría jerarquías sino cooperación y colaboración para constituir la red de formación pública sostenida y mantenida por el INAP.

Para el buen funcionamiento de este sistema en red sería necesario renovar el acuerdo político que facilitó en su momento la creación de la formación continua en las Administraciones Públicas. Ello facilitaría generar consenso entre los actores de la formación continua. Consenso necesario para facilitar la solidez del sistema en red y generar confianza entre los distintos promotores de formación.

Como he dicho antes, para que este sistema en red funcione necesita que alguien se preocupe en mantenerlo y dinamizarlo. El INAP podría asumir este papel asumiendo la responsabilidad de producir conocimiento, al servicio de la estrategia de crear un sistema de formación continua, y de impulsar iniciativas encaminadas a mejorar la toma de decisiones en política formativa y su desarrollo. Los ámbitos claves para consolidar las políticas formativas en los diferentes niveles de las administraciones podrían ser:

- Ayudar a la calidad pedagógica de las actividades formativas.
- Homogenización de criterios alrededor de las cuestiones claves de la formación continua.
- Transferencia de conocimiento entre los distintos agentes implicados en el sistema. Un camino a seguir es el intercambio de información a través de las buenas prácticas
- Compartir el diagnóstico de la situación de la formación. Alrededor del proceso de análisis se produce una generación de conocimiento a través de la discusión de conceptos e ideas.
- Construir recursos compartidos a fin de realizar economía de escalas y aprovechar las sinergias.
- Racionalizar los esfuerzos a fin de evitar duplicidades

Estos objetivos se pueden conseguir creando ámbitos de coordinación estables, grupos de trabajo y seminarios específicos que sirvan de encuentro de conocimiento entre diversos responsables de formación de las Administraciones Públicas. En estos espacios de intercambio de conocimiento deben participar personas líderes de proyectos de renovación de la formación en las Administraciones Públicas.

Este sistema de red de formación continua debe complementarse con el ámbito de

coordinación política entre las distintas escuelas o institutos autonómicos, pero este último no debe substituir al primero.

[Jesus Martinez Marin](#) el Dom, 05/05/2019 – 17:36

Jordi ha hecho una exposición de cómo nacieron, evolucionaron y se posicionaron los Departamentos de Formación en la Administración Pública.

Realmente es una exposición magnífica y brillante, con el valor añadido de ser hecha por unas de las personas que aportó grandes dosis de reflexión a ella (lo cual es bastante inusual).

En mi caso, sin tanta perspectiva, quiero añadir un punto de vista complementario. Nace de mirar cómo se ubican los Departamentos de Formación (DF en adelante) en las organizaciones a las que queríamos parecernos.

El año pasado tuve la oportunidad de trabajar este tema a propósito de la publicación del Aprender en las Organizaciones de la Era Digital, en la que le dediqué más de un capítulo.

Me inspiré, fundamentalmente, en los postulados de Jane Hart y Harold Jarche, los cuales son muy críticos con las *herencias* que también habían recibido las organizaciones privadas; pero tenían la convicción de que debían hacer los deberes. En nuestro caso, no será tan fácil debido **al escaso margen normativo que tenemos, pero que, tampoco, habría que subestimar**. A continuación, expongo algunas ideas (iniciales) que pueden servir al debate

Hablando de cómo evolucionó la formación en las organizaciones:

- Varias etapas pueden distinguirse en los últimos 30 años de la formación corporativa (Hart, 2017o). La formación hasta los 80 tenía lugar en un aula y era conducida por un experto. Se depositaban *capas y capas* de contenidos en la mente de los discentes, con la esperanza final de que pudieran ser utilizados en algún momento posterior determinado. Con la llegada de la web en los 90, los departamentos de formación pasaron progresivamente hacia porcentajes más o menos elevados de eLearning. En los últimos años de los 90 se evidenció que la combinación de lo presencial y lo virtual era adecuada y el “blended” predominaba. La eclosión de Internet 2.0 y la apertura del ciclo de la participación trajeron a la luz experiencias de aprendizaje informal y social. Comunidades de práctica profesional y aprendizaje colaborativo vivieron su gran momento a medios de los dos mil y todavía perduran. En la quinta etapa ya hay todo tipo de prácticas, algunas muy innovadoras, que dibujan la entrada a otro paradigma. Pero todavía es pronto para su configuración definitiva. Eso sí, se vislumbra una “curva de la innovación” que puede dejar en fuera de juego lo anterior.
- Tensiones entre organización jerárquica y organización redárquica. Muchas organizaciones siguen instaladas en el “predice y controla”, pero empiezan a proliferar otras que hacen fluir lo más genuino ypreciado de sus miembros: aprendizajes compartidos que generan conocimiento organizacional. ¿Están preparadas las estructuras organizativas? Los profesionales de la formación y de recursos humanos deberán atender la ola de transformación que traen los flamantes y más completos

ecosistemas de aprendizaje.

- La transformación de las organizaciones preocupa y ocupa. Los usuarios de la formación, que ya son digitales en sus marcos cotidianos, se topan con que su desarrollo profesional en la organización va un pasito por detrás de lo que ya hacen solos por sí mismos. Doble valor: no se rechaza la formación ofrecida por la organización, pero al afrontar desafíos profesionales se encienden los procesos personales de aprendizaje (resolución de problemas buscando apoyos en Internet, soporte de otros colegas y compañeros y articulación de acciones alternativas intencionadas).
- La transformación de los responsables de formación: de camareros a cocineros. Hay responsables de formación que se asignan un doble rol con frecuencia. Unas veces tienen un papel más pasivo y enfocado a la gestión: camareros. Otras veces son más activos y creativos: cocineros. En un entorno renovado no se servirán los pedidos, porque se reivindica el valor profesional añadido: diseñar procesos de aprendizaje.

(Mañana sigo en otra entrada para completar el argumento)

[Carmen Seisdedos Alonso](#) el Dom, 05/05/2019 – 18:53

Después de dos intervenciones tan brillantes es difícil intervenir y sin embargo me siento retada a hacerlo aun cuando mi experiencia en este campo no tiene nada que ver con las de Jesús y Jordi.

En mi opinión al igual que la administración debe cambiar acomodándose a los entornos digitales, a la personalización de los servicios. Esta obligada a anticiparse a lo que la ciudadanía nos demanda, la formación debe seguir la misma tendencia.

Una de las grandes dificultades es que en el caso de la formación nuestros clientes, participantes, alumnado siguen, aunque no siempre, demandando la formación que permite adquirir puntos para los concursos y menos la formación transformadora que permita aportar servicios de valor público. Ante esto podemos seguir sirviendo lo que se demanda o hacer un ejercicio de prospectiva sirviendo nuevos platos que respondan a las necesidades . Se trata de incorporar nuevas metodologías que den respuesta a los grandes retos a través de procesos o metodologías colaborativas en las que las organizaciones se impliquen como organizaciones que aprenden y esos espacios han de ser creados.

El papel de los departamentos debe ser detectar esas necesidades junto a actores de base y directivos y ofrecer metodologías adecuadas. Imprescindible aprender a conversar, curar contenidos y conocer metodologías de trabajo colaborativo. Se trata de pasar de gestores de formación a agentes de la formación o lo que denomina Jesús pasar de camareros a cocineros. Para facilitar este cambio de roles y de metodologías la colaboración, el conocimiento de otros profesionales y prácticas de otros departamentos de formación es imprescindible.

Seguimos!

[Robert López Pastrana](#) el Lun, 06/05/2019 – 08:12

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Buenos días a todos/as,

En mi caso es el debate más sencillo porque estoy al otro lado de la barrera y solo vengo a hacer la carta a los Reyes. 😊

Desde la perspectiva local detecto una primera necesidad que es la que precisamente resuelve esta comunidad: un lugar de encuentro. Partiendo de mínimos creo que es una cosa imprescindible para poder empoderar y retroalimentarse. Como gestores o dinamizadores de grupos o proyectos sabemos que precisamente no es baladí sino un aspecto al que es necesario dedicarle recursos (no solo económicos), imaginación (mucho) y especial cariño (imprescindible). Los que estuvisteis en Sevilla lo ponáis en valor y es una evidencia. Hay que construir redes mucho más potentes.

La Diputación de Barcelona hace pequeños intentos (me consta que hace varios años era más intensos) pero creo que hace falta una apuesta más fuerte por esta cuestión. El ejemplo de lo que hace la propia CORH (Comunidad de RRHH) en la Diputación de Barcelona, en este caso con los Jefes de los Departamentos de RH de toda la provincia, me parece magnífico: encuentros presenciales periódicos, también espacios digitales para compartir dudas, validan protocolos, hacen encuentros cuando hay cambios legislativos importantes, etc. Me encantaría que estuviera para formación y también para selección.

Además de estos elementos de red, lo que necesitamos de Escuelas e Institutos de formación es que sean osados y legitimen todo lo que queramos experimentar. Que esté impulsado por ellos conforma un paraguas que facilita mucho nuestra gestión. Primero a modo de herramienta y de faro y, segundo, para poder explicárselo a nuestras respectivas organizaciones.

Saludos, seguimos!

[José María Recio Sáez de Guinoa](#) el Lun, 06/05/2019 – 08:26

Buenos días:

A continuación unas reflexiones sobre el papel de los Institutos y Escuelas. No son exhaustivas, más bien traídas un poco al caso pero sin intención sistemática.

- Me han parecido muy interesantes las aportaciones de mis compañeros/a. Es de agradecer, por una parte, la de Jordi, que para los que nos incorporamos al mundo de formación con el sistema "montado", resulta muy ilustrativa la reflexión sobre los inicios y su evolución posterior. Me quedo igualmente con la reflexión de Jesús sobre el papel de los responsables de formación: "de camareros a cocineros", con lo que ello implica. Parece claro que nos encontramos ante un proceso de cierta autoreflexión sobre el papel que deben asumir las Escuelas e Institutos de Administración Pública, como señala Carmen. Es un tema, en mi opinión, que no ha sido suficientemente tratado por la doctrina en España, a pesar de su importancia. En este sentido, el resumen inicial de debate me parece pertinente como aproximación general a la cuestión.

- Un tema importante, desde mi punto de vista, es el papel de las Escuelas e Institutos como

"facilitadores" de los procesos personales de aprendizaje, en la terminología empleada por Jesús. Me parece que aquí se plantea un espacio muy útil y en el que la colaboración entre escuelas se hace especialmente importante. Con las nuevas tecnologías (en realidad, ya no tan nuevas) y sobre todo, con la consolidación de Internet como espacio de aprendizaje personal, el papel de las Escuelas e Institutos puede resultar especialmente útil como facilitadores de este aprendizaje. Como ejemplo, me viene a la cabeza que en el Libro Blanco del IAAP (Andalucía) se mencionaba la cuestión de que gran parte de las necesidades formativas a nivel directivo se satisfacían a través de procesos de aprendizajes personales, más que a través de fórmulas estandarizadas de formación. Hoy en día, si una persona quiere aprender cómo realizar una determinada fórmula en Excel, visualiza directamente un tutorial en Internet (no espera a que su Instituto o Escuela de formación convoque un "curso básico de excel"). Este hecho ha cambiado la forma de enfrentarse al aprendizaje por parte de los responsables de formación. Se trata de un proceso similar al que han asumido muchas bibliotecas, que han pasado de ser meros repositorios de títulos a centros de información y documentación, en el que el número de peticiones a demanda es cada vez más relevantes. ¿Pueden las Escuelas e Institutos de administración pública favorecer la puesta a disposición de los innumerables recursos de la Red para seleccionar aquellos de mayor calidad y que pueden resultar adaptados a las necesidades formativas del personal, para "curar" la información disponible, en definitiva? Creo que esta tendencia cada vez se está consolidando más en nuestro entorno.

- Parece que hay un amplio consenso sobre la necesidad de que, en este nuevo contexto, la colaboración entre las Escuelas e Institutos resulta muy necesaria, tanto desde el punto de vista de la eficacia como desde la perspectiva de la eficiencia en la gestión de los recursos formativos. No me detengo en esto por sobradamente conocido. Pero esta colaboración, desde mi punto de vista, no puede resultar puntual. Debe constituir un proceso de trabajo continuo, estable y estratégico que permita una colaboración continuada entre los Escuelas e Instituto. Lo habéis mencionado. Muchos son los temas que pueden trabajarse colaborativamente: mejora de la metodología didáctica, intercambio de recursos formativos o elaboración conjunta de otros, identificación de perfiles comunes de puestos de trabajo, consolidación de una metodología de detección de necesidades formativas, programas directivos... Es verdad que se han desarrollado numerosas iniciativas de colaboración en estos ámbitos (algunas de ellas tuvimos la oportunidad de conocer en el Encuentro de Sevilla) pero mi impresión es que debe promoverse, en este este ámbito, una dinámica estable y consolidada.

[Montse Martinez](#) el Lun, 06/05/2019 – 12:10

Después de las brillantes intervenciones realizadas, se me hace difícil hacer una aportación.

Estoy de acuerdo con los principales puntos que se han ido señalando en el debate y por tanto no hace falta repetirlos, creo que ya las primeras aportaciones hechas en el encuentro de Sevilla eran muy acertadas.

Jesús se preguntaba si nuestras estructuras organizativas están preparadas, la respuesta en general es no. Los departamentos de recursos humanos ¿están alineados con estas nuevas

perspectivas? Y los propios departamentos de formación, ¿cuentan con los perfiles adecuados para pasar de "camareros a cocineros"? .Yo creo que no.

Y ¿qué podemos hacer para ir modificando esto que, en mayor o menor medida, forma parte de la realidad de muchas organizaciones?

Se han ido apuntando soluciones: colaboración entre organizaciones, construcción de recursos compartidos, homogeneización de criterios... Todo ello es muy necesario, aunque también debo decir que hace mucho tiempo que se dice pero no se hace (o se hace poco).

Quizás sería interesante disponer de unas directrices consensuadas y que vinieran legitimadas por un organismo como el Inap, para que las pequeñas organizaciones pudiéramos acogernos a ellas e ir introduciendo cambios en esta dirección.

[Carlos Gómez Plaza](#) el Lun, 06/05/2019 – 14:42

Un planteamiento de debate con un reto: ¿Cuál ha de ser en el futuro el papel de Escuelas e Institutos? ¿Cómo transformar nuestro rol de gestores/as de formación a asesores y agentes de cambio?, para ello habría que formular un objetivo y la estrategia más adecuada. De ese modo podríamos aproximar el tipo y la cantidad de recursos necesarios. Para ello voy a citar algunos datos, que en mi opinión conducen a un replanteamiento completo de la situación:

1. Sin un volumen mínimo de empleados públicos en proceso de perfeccionamiento, cada año, es muy difícil alcanzar cotas significativas de competencia y como consecuencia es casi imposible adaptar la administración a las demandas de la sociedad. La dimensión del programa, es decir, el volumen de trabajadores/as que aprenden cada año algo nuevo para su trabajo es muy escaso para poder facilitar los servicios públicos necesarios y poder competir con los países clave de Europa y es un factor que impide conseguir su objetivo principal: mejorar la competencia de cada trabajador y por adición, la competitividad de la organización y del país.

2. Según los estudios más sólidos relativos al impacto de la transformación digital en los puestos de trabajo, señalan que en torno al 47% de las tareas actuales, en un plazo que oscilará entre 10 y 15 años, serán absorbidas por la Inteligencia Artificial ...esto significa que casi todos los puestos de trabajo actuales van a ser afectados y que la necesidad de saber adaptarse a los cambios es imprescindible y en ese terreno el aprendizaje continuo es la clave. Pues bien, la estructura formativa actual no llega (ni en el mejor de los casos al 20% de los empleados públicos, luego sin entrar en los problemas de impacto en el trabajo de lo aprendido, desde el punto de vista cuantitativo es claramente insuficiente). **El sistema deja cada año fuera de su oferta a 8 o 9 empleados públicos de cada 10.** A continuación, recojo algunos datos descriptivos:

- 2,58 millones de empleados públicos del conjunto de las administraciones públicas (según el Ministerio de Política Territorial y Función Pública). El 57,25% son funcionarios, mientras el personal laboral representa el 23,43% y el resto de personal, el 19,32%. La distribución cuantitativa por las distintas Administraciones Públicas es: AGE 512.577, CCAA 1.340.939, Entidades Locales 572.867 efectivos.

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

- Según la memoria del INAP de 2017 el número de participantes en todos sus procesos formativos fue de 41.547, es decir un 8,10% del total de la AGE en un año.

- En la CCAA de Madrid se ofertan para 2019, 54.472 plazas para 389.340 empleados públicos, es decir un 14% de los empleados públicos dispondrían de plazas durante el año.

- En Euskadi había 106.500 empleados públicos (fin de 2017) y 17.496 participantes en acciones de formación en ese año (memoria IVAP 2017), es decir un 16,4 % de la plantilla.

- En Catalunya 464.300 empleados públicos (EPA T4 2018) y en la Escuela de Administración Pública de Cataluña 8.438 participantes en 2017 ...

3. El 70-20-10, que hemos citado en varias ocasiones a lo largo de los debates, implica que en organizaciones que se toman en serio la formación saben que solo un 10% de su formación procede de los planes de formación y el resto es autoaprendizaje asistemático (en el 70%, el que aprende lo hace con sus propios medios y en el 20% tiene apoyo de sus mandos, compañeros, etc. Es decir, se trata de autoaprendizaje habitualmente sin el apoyo de una sistemática de aprendizaje -en ocasiones de formación en el puesto de trabajo, que no es autoaprendizaje-. En todo caso se dirige al 100% de la plantilla el conjunto. En la Administración tenemos ese proceso desasistido en el 90% de los empleados, además con la oferta de plazas existente no se puede llegar a dar oportunidades a toda la plantilla salvo que haya una pausa de entre 9 y 10 años entre cada actividad formativa **¿y el ritmo de la transformación tecnológica?**

4. En los países más desarrollados y específicamente en Europa, hay un reconocimiento creciente, de que tenemos que preparar a las próximas generaciones con la capacidad de operar en el cambio continuo: aprender durante toda la vida. Detrás de este gran objetivo estaría la necesidad de cambiar radicalmente el sistema de formación para el trabajo y apostar por fomentar la personalización de los aprendizajes, el aprender a aprender, el aprender a trabajar por proyectos/resultados en un entorno variable, en definitiva, a considerar la incertidumbre como referencia que obliga a ser creativos y generar itinerarios personalizados con adaptaciones continuas a la realidad cambiante en la que vivimos. Pero **¿Disponemos de un sistema que llegue a la mayoría de los que trabajan para facilitarles su adaptación y progreso continuo?...**

5. Como señala Jordi, "Las Administraciones están prisioneras de una lectura restrictiva del sentido de la formación. Siguen considerando que el mercado estaba suficientemente capacitado para proporcionar los conocimientos exigibles a determinado perfil de aspirantes a la función pública". El ritmo y la profundidad de los cambios, de todo tipo, que afectan al mercado y al sistema productivo, se dan a tal velocidad que los aparatos del sistema educativo no pueden producir esas competencias con la velocidad necesaria. Por esta razón, las organizaciones tanto públicas como privadas, si quieren ser competitivas, tienen que entender y asumir que las competencias que necesitan tienen que generarse en las propias organizaciones, que son estructuras habitualmente ligadas al mercado, es decir, hay que pasar a que las actividades de aprendizaje -no de formación-, se conviertan en el eje principal de generación de competencia. Lo que les permitirá dotarse de las competencias específicas que necesiten cuando les sea oportuno y a partir de ellas podrán innovar y crecer y les generará

resultados medibles.

Ante este panorama **hay que decidir a cuantos empleados públicos queremos llegar y cuando queremos disponer de las competencias actualizadas y vivas que nos requiere la sociedad.** Sin responder a esas preguntas no se puede dimensionar la estructura que las soporte. Por otra parte, voy a plantear esquemáticamente algunos cambios que se pueden plantear en las tareas actuales y que modificarían nuestro rol de gestores/as de formación para pasar a asesores y agentes de cambio:

Identificación de necesidades: Hay que identificar todas las necesidades cada vez que surgen. Si cada empleado público plantea su necesidad (la personaliza) cada vez que la siente, sin acudir a un catálogo previo (lo podría hacer desde su teléfono móvil o su PC) la función cambia radicalmente. Claro que hay alguna condición en la pregunta de ¿Qué necesitas aprender ...? Para que se relacione con el trabajo que hace o va a hacer, pero la respuesta debe ser totalmente abierta y debe ligarse a un resultado a conseguir...para que pueda concretar su objetivo, controlar que su proceso de aprendizaje es adecuado y además pueda medir el impacto. Su jefe debe participar también y expresar su opinión sobre si cree que cubriendo esa necesidad se conseguirán esos resultados y en que cuantía y para que apoye el proceso de aprendizaje.

Programación de cursos: Se trata de facilitar la consecución de esa necesidad personal y si pensamos en llegar a cualquier empleado hay que facilitar los autoaprendizajes de manera sistemática, es decir cómo se aprende con un modelo, manteniendo la iniciativa por parte del que aprende. Esto supone facilitar la metodología de autoaprendizaje en el puesto de trabajo a cientos de miles de personas que la necesitarán y a facilitar el acceso a los modelos. Según el 70-20-10 cubriríamos directamente el 90% pero si se utiliza metodología sistemática para aprender se puede pasar de modo natural al 95-96% de las necesidades expresadas.

Según mi experiencia quedaría entre un 4% y un 5% de las necesidades sin cubrir y para ellas habría que recurrir a sistemas más convencionales, pero poco ortodoxos (aprender y no formar).

Soporte de los procesos formativos: En la mayor parte de los casos (95-96%) no hacen falta aulas, se aprende en los espacios ordinarios de trabajo. Por eso hace falta un método sistemático de autoaprendizaje que permita aprender a la vez que se trabaja (y no es formación en el puesto que requiere un “maestro”), pero en los casos en los que no haya modelos accesibles hay que articular metodologías alternativas.

Evaluación de resultados y mejora continua: El impacto lo miden dos personas: la persona que aprende (al verificar si ha resuelto el problema o dificultad que le llevó a plantear su necesidad y cual es el resultado obtenido) y su jefe (que debió participar en la identificación de necesidades y expresar su previsión de resultado). La organización formativa se transforma en un aparato de mejora continua: recoge los resultados (big data, análisis de datos, IA) identifica los valiosos y las características de cada uno y genera información a todos los posibles afectados para que conozcan el aprendizaje y su resultado. Es la clave del progreso, es el corazón de cada organización, conoces la mejora que se ha producido por cada aprendizaje (qué, cómo, porqué, cuando y con qué resultados) y tienes la posibilidad de proyectarla como

buena práctica al estar por encima de las diferentes unidades. Se puede certificar cualquier competencia, grande o pequeña, aprendida porque se verifican los resultados. De ese modo podría modificarse el sistema de valoración de los concursos.

Mapa vivo de competencias: Se trata de disponer de un mapa en continua dinámica, que identifique las competencias en movimiento y los mejores resultados (impacto) producidos en el trabajo por los aprendizajes (personas, unidades, territorios,) y nos permita hacer benchmarking y, sobre todo, orientar los nuevos aprendizajes (no nuevos cursos sino transparentar las oportunidades que se han generado como consecuencia de los aprendizajes) en función de los resultados conseguidos.

Obviamente todo esto requiere más profundidad, pero prefería aproximar en algunos “brochazos” el porqué, en mi opinión, hay que cambiar la estructura de soporte de la formación para el trabajo de manera radical y cuales pueden ser las funciones nuevas de los aparatos actuales. La tecnología actual permite dinamizar los aprendizajes personalizados de millones de personas. No se trata de aprender con soportes tecnológicos sino de que la tecnología permite que cada persona personalice sus deseos, aprenda a aprender, sea capaz de medir y comprobar que ha conseguido lo que quería y lo que con ello aporta a su organización. Me parece que sobran muchas funciones actuales, pero si pasamos de hacer formación cada año para unas 250.000 personas a hacerlo para los 2,5 millones de afectados reales por los cambios, seguro que no sobra nadie y que faltan nuevos empleados con nuevas competencias.

[Francisca Jiménez Chica](#) el Lun, 06/05/2019 – 16:40

Hola!

Veo que como el resto de debates este no podía quedar atrás y está dando mucho de sí. Como decía Jordi, los debates anteriores nos llevaban a replantearnos la necesidad de reinventarnos acabando de lleno en este quinto y último debate. Carmen escribía que está claro que si la administración está obligada a cambiar, como no lo vamos a hacer los que trabajamos con y para las personas que forman parte de estas administraciones.

Los cambios y más en nuestras organizaciones, por tradición, por miedo, por exceso de celo, etc, han sido y son siempre muy lentos. Parece que cualquier decisión que se toma, cualquier propuesta innovadora, es de vida y muerte y puede ir acompañada por un temido recurso (de cualquiera de sus tipos). Y eso paraliza en la mayoría de casos. Pero, a pesar de todo, sabemos y creemos que hay que cambiar, tal como hablamos en Sevilla.


Una de las inquietudes que surgieron fue el exceso de tiempo para poder hacer las cosas de otra manera; y de ahí surgió la necesidad de simplificar lo que ya hacemos. Muchos comentaban que los programas informáticos de gestión de la formación que tenían habían sido muy útiles en su tiempo pero que las nuevas metodologías, las nuevas estructuras y sobre todo, las nuevas necesidades que tenían habían hecho que los programas se convirtiesen en una barrera en sí mismos más que en una ayuda. Por eso creo que una nueva y mejor tecnología a nuestro servicio abriría un abanico de posibilidades, por ejemplo, en gestión del conocimiento.

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

Otro tema que me parece interesante es cómo deberíamos trabajar las escuelas e institutos las demandas. Está muy ligado a la identificación de necesidades formativas. No sé si me voy a explicar bien pero creo que esta no es una tarea que las escuelas debamos hacer, al menos mientras no estemos lo suficientemente cerca del líder o líderes. Es decir, los líderes de una organización son los que saben qué organización quieren y, por tanto, que personas necesitan en ella para lograr sus objetivos. El dueño del restaurante decide qué tipo de restaurante quiere y el cocinero el cómo hará y presentará los platos para lograrlo. Es difícil preparar la comida a personas que no sabes si son vegetarianas, si les gusta el pescado, si prefieren comida rápida o platos elaborados, si les gusta comer solos o en compañía, si prefieren terraza o interior, si les gusta que les cuente el sentido del plato o que eso les aburre enormemente, etc.

Además, y para acabar, pienso que tenemos la obligación de seguir el camino que iniciamos en Sevilla, y poner en marcha mecanismos para compartir información y recursos, para trabajar de manera colaborativa y coordinada, para crear espacios de intercambio y discusión, etc.

Teniendo al INAP como centro de operaciones 

[Carlos Adiego Samper](#) el Lun, 06/05/2019 – 16:54

Buenas tardes. Creo que ya se ha dicho todo o casi todo lo que importa respecto a los retos a que nos enfrentamos los DF de las administraciones. Quiero hacer una puntualización y un par de comentarios.

La puntualización se refiere al papel dinamizador que el INAP debería tener respecto a un grupo de "tractores" en nuestro ámbito profesional. Lo cierto es que lo hemos intentado, aunque no hayamos tenido mucho éxito (quizá no hemos puesto el entusiasmo necesario): en septiembre de 2017 se creó la Red de Escuelas e Institutos, en la que están representados la mayoría de los centros de formación de las CCAA, además del INAP. No participaron en esa constitución centros de las Diputaciones, no sé si porque no se les llamó. La REI se fijó como objetivos alcanzar consensos sobre las competencias de distintos perfiles profesionales y luego desarrollar formación homologable por la Red para esas competencias, a partir de un modelo de calidad de la formación que también aprobó la Red.

No tuvimos el éxito deseable porque, aunque fijamos las competencias de algunos perfiles profesionales de los Grupos C y D, no hemos desarrollado aún la formación homologada correspondiente y, y esto es más importante y sintomático, porque no llegamos a ponernos de acuerdo en las competencias de los directivos públicos (y no porque las diferencias fueran muy grandes, sino porque cada uno tiene sus inercias y tradiciones). En fin, no hemos abandonado, pero veo la colaboración real, en equipo, como algo bastante difícil.

En un sentido distinto, pero relacionado, el INAP creó un ámbito común, llamado Compartir, donde colgar cursos para que cualquier Escuela o Instituto pudiera utilizarlo. Aquí el fracaso ha sido completo, quizá porque los cursos venían en formato SCORM, y sus distintos elementos no se podían utilizar independientemente de manera directa.

Los ámbitos de colaboración que propone Jordi en su intervención me parecen correctos, el problema, creo, es que la colaboración tendría que convertirse en una prioridad para nosotros,

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

y no ha sido así. Para que lo fuera, tendría que ofrecer ventajas y beneficios concretos para cada institución, ventajas y beneficios que hasta ahora no hemos sabido identificar o crear.

En cuanto al autoaprendizaje (y a las competencias, que son su condición en buena medida en nuestro caso), exige un esfuerzo que todavía no hemos realizado. Una cosa es predicarlo y otra crear los recursos y modelos que lo hagan posible. Tengo la impresión también de que el autoaprendizaje no es ninguna panacea: le falta el componente social que, además de enriquecer el aprendizaje en sí, apunta a la otra función de nuestras Escuelas e Institutos: la creación y el mantenimiento del espíritu de empresa, en nuestro caso, el "espíritu de lo público". Esta segunda función, no declarada pero muy importante, se consigue mejor con el aprendizaje presencial de siempre (y esto lo digo a regañadientes, pero lo veo claro).

Tengo que confesar, por último, que no veo nada amenazante la amenaza de la inteligencia artificial. El futuro es incierto, las empresas pregonan a bombo y platillo sus nuevos gadgets, que resultan luego, en muchos casos, el parto de los montes, y, en fin, es difícil saber a qué tendremos que enfrentarnos. Es probable que los enormes problemas económicos, sociales, políticos, ecológicos y de recursos cada vez más presentes nos ofrezcan una panorámica muy distinto a un plazo no tan largo.

Un saludo.

[Francisca Jiménez Chica](#) el Mar, 07/05/2019 – 09:53

Carlos, estoy totalmente de acuerdo contigo y no quiero que se entienda que al pedir que sea el INAP el coordinador o centralizador de las propuestas esté diciendo que hasta ahora no ha hecho nada por impulsar proyectos porque, como dices, tanto el Proyecto Compartir como la REI buscan compartir recursos, aunar necesidades, ponerlas en común y buscar soluciones para problemas comunes. Habría que pararse a analizar las causas por las cuales no han funcionado como se esperaba; ya apuntas la causa en el proyecto Compartir y, en mi opinión, los objetivos de la REI fueron demasiado ambiciosos. Yo sí creo que la colaboración en equipo es posible pero tal vez apostando por retos más alcanzables en un periodo de tiempo más corto, y también que los retos sean compartidos por las personas que forman parte de los propios equipos, han de ver la necesidad y las ventajas reales de lo que están haciendo.

Seguimos 

[Jesus Martinez Marin](#) el Mar, 07/05/2019 – 18:14

Os he de confesar, y creo que hablo el nombre de las tres personas que hacemos la dinamización, que estamos desbordados y, por qué no decirlo, abrumados.

Es tanta la cantidad y la calidad de los argumentos expuestos que, difícilmente, ya podamos añadir nada nuevo.


Este fin de semana repasaba la publicación que hice el año pasado y anoté más de 90 referencias al papel de los Departamentos de Formación. Pues bien, he intentado añadir alguna idea original y lo que hacía era ya repetirme con lo expuesto.

Con lo cual, lo que queda, y no será una tarea fácil, tocaría extraer las líneas maestras de las

INAP Social Comunidad Formación.
Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

aportaciones y construir una propuesta de mínimos que nos permita empezar a construir alternativas.

Cosas en las que creo que todos estaríamos de acuerdo:

- (Re)Establecer mecanismos para aprender todos de todos. Un mejor diseño de gestión del conocimiento de los profesionales de la formación. Puede ser hecho reforzando la base que ya se tiene (punto siguiente) .
- La necesidad de impulsar una versión mejorada de lo que en su día el INAP ya estableció: una REI mejorada, el rediseño de los espacios compartidos (Compartir). Y un plan estratégico (recursos y personas) en la dinamización.
- Aprender a diseñar nuevas acciones de formación y aprendizaje, de forma más sistemática, que estén mejor integradas en el flujo del trabajo de los profesionales. Para ello, es necesario formar en los nuevos perfiles a los profesionales actuales, y sentar las bases de la entrada de los nuevos/as según las competencias ahora requeridas.
- Impulsar programas (¿externalizados?) para hacer llegar la actualización necesaria a los profesionales, que ahora conforman la bolsa de desvinculados, y como afirma Paqui, pactado/vinculado con el *dueño* del negocio. Soy un firme convencido de que el diseño actual dual entre gestión y formación no solucionará los graves problemas que tenemos.
- Comenzar a rediseñar los departamentos de formación, ya vinculados a recursos humanos, a 10 años vista. Reconvertir los profesionales que ahora aportan valor solo de gestión y formar o incentivar la presencia de los profesionales con prestaciones más polivalentes.
- E inspirarnos en las organizaciones que ya han hecho la reconversión. Quizás no podamos ya pretender tutelar toda la formación sino, quizás, invertir en el proceso de enseñar a aprender a aprender. Quizás menos profesionales, mejor preparados, que trabajen en red, y que se dediquen a impulsar aprendizajes y a poner a disposición de los aprendientes mejores recursos.
- Y en el tema de la IA, aquí dejo una reseña de mi libro 

"Cuando la tecnología ya es parte de nuestro paisaje y se normaliza su uso cotidiano, deja de ser visible y se incorpora a los escenarios normales. La llegada en el corto plazo de asistentes virtuales a través de Smartphone o wearables ofrecerá acompañamiento en el aprendizaje: un gestor inteligente e invisible que en realidad virtual o aumentada entregará los contenidos precisos para el desarrollo profesional. Las plataformas formativas LMS deberán replantearse para ser sostenibles, tendrán que hacerse sociales para facilitar diálogo e interacción entre profesionales y desde contenidos filtrados y personalizados"

[Rafael Lifante Vidal](#) el Jue, 09/05/2019 - 09:43

Buenos días a todos,

Fantásticas aportaciones y como comenta Jesús queda muy poco por añadir, aunque voy a intentarlo.

Creo efectivamente que debemos transformarnos, y creo que esa transformación debe ir orientada a dar el salto de "empresas que fabrican productos" a "empresas que ofrecen servicios".

Y lo voy a ilustrar con un ejemplo: Si ofrecieramos a nuestros alumnos la posibilidad de no asistir a uno de nuestros cursos y tomarse esos días libres y obtener igualmente su certificado ¿qué creéis que haría?

Imaginemos ahora que nuestro alumno acude a una agencia de viajes a contratar un safari fotográfico por África de 15 días. Y le ofrecemos la posibilidad de que se quede en su casa y le entregaremos un álbum completo de 200 fotos (donde aparece él), además de un pack de tres souvenirs auténticos. ¿Qué creéis que haría?

Este creo que es nuestro principal problema, tenemos que dejar de fabricar productos ("certificados") para crear experiencias ("aprendizajes") . Y es verdad que podemos esforzarnos en crear experiencias, y de hecho me consta que se está haciendo, pero nuestro problema seguirá siendo que nuestros clientes vienen a comprar productos porque los necesitan. Y este, queridos amigos es nuestro verdadero cáncer, y no me cansaré de repetirlo.

Hasta que no consigamos hacer desaparecer este condicionante todo lo demás está contaminado, ni tendremos verdaderos alumnos que quieran aprender, ni verdaderas evaluaciones críticas, etc, etc. En cambio, si conseguimos matar el "producto" y quedarnos sólo con la "experiencia" tan sólo tendremos que hacer caso a nuestros usuarios para saber cómo y en qué mejorar porque no nos permitirán volver de un curso sin haber vivido la experiencia que buscaban.

Un fuerte abrazo.

[José Antonio Latorre Galicia](#) el Jue, 09/05/2019 - 13:47

Hola a todos/as:

El problema de entrar tan tarde a un debate, es que a estas alturas está todo dicho, y muy bien dicho, por cierto

En todo caso, no me resisto a participar en él, intentando aportar alguna idea más.

- En relación a lo que apunta Carlos Adiego sobre la REI, efectivamente las Diputaciones no fuimos invitadas. Sin embargo, en paralelo, hay creada una red de DF de Diputaciones (Cabildos, Consells insulares) y Comunidades Autónomas uniprovinciales, que nació (no recuerdo si a final de 2012 o a principio de 2013) con la vocación de tener un encuentro presencial cada 6 meses en el que presentar aportaciones sobre aspectos de gestión, previamente trabajados y debatidos por personal técnico de distintos DF. Hace un año se celebró el VII y último de estos Encuentros. Sin embargo, en esta red, se han trabajado más los aspectos de gestión que los puramente metodológicos, y mi sensación es que los últimos los hemos dedicado en exclusiva a la presentación de lo que podríamos denominar "buenas prácticas". No sé si Montse, participante activa en esta red, estará de acuerdo con mi análisis.

Apunto esto porque, tras las propuestas que surgieron en Sevilla en torno a las que estamos

debatendo, entiendo que no tendría que ser incompatible mantener “redes separadas” para los aspectos más de gestión político-administrativa, en los que incluso puede haber intereses encontrados entre Escuelas Autonómicas y DF de Administración Local, con grupos de trabajo, o comunidades para seguir debatiendo y trabajando en aspectos más pedagógicos en los que (ya lo propuse en Sevilla) debiéramos estar juntos.

- Entrando más en el contenido de este 5º debate, mi reflexión es que si cambia el paradigma de aprendizaje, lo hacen también las necesidades de nuestros usuarios, por lo que también habrán de hacerlo las respuestas que demos desde los DF. Ello, a su vez, conlleva:

1. Los gestores de formación hemos de asumir nuevas competencias (pasar de camareros a cocineros, utilizando el símil que lanza Jesús).
2. Las estructuras organizativas actuales tampoco están preparadas para los nuevos retos que nos vienen

En el 2º de los debates, y por si puede servir de ayuda, ya os referí el trabajo que se hizo aquí con la elaboración, dentro de una CoP, del “Libro blanco del gestor de formación”, en el que se proponían 10 competencias esenciales del que entonces llamábamos “Gestor 2.0”. Como ya os dije entonces, hoy seguro que saldrían otras y se modificarían algunas de ellas; no en vano este documento tiene ya 5 años. No obstante, si se quiere trabajar en este tema, puede ser un buen borrador de punto de partida. Por cierto, esta CoP fue moderada por Manel Muntada.

- Hace algo más de un mes, tuve ocasión de participar en el [II Foro de Talento Público](#), que tenía el sugerente título de “Digitalizar el empleo público para atraer nuevo talento”. Tanto ponentes como asistentes eran, mayoritariamente, expertos en RR.HH. y la jornada se centró en debatir –entre otros aspectos- sobre empleos que van a desaparecer, cómo atraer talento a las AA.PP., qué nuevos puestos de trabajo se precisarán en un futuro inmediato, y también, cuales permanecerán. Si alguien tiene interés en este enlace está el [video con todas las intervenciones](#)

Había acuerdo en que los puestos cuyas tareas están más centradas en las personas, y que implican un alto componente de relación interpersonal, parece que tienen más posibilidades de supervivencia. Me permití bromear, en esta línea, respecto a que –en ese caso- los profesionales de la formación y el aprendizaje estábamos salvados. Sin embargo, debemos ser conscientes de que, aun manteniéndose determinados perfiles, sus competencias tienen que ser otras. Por ejemplo, seguirá haciendo falta personal sanitario, pero harán sus diagnósticos apoyándose en la IA. En un reciente artículo de Mikel Gorriti [“Los puestos de trabajo del futuro en el sector público”](#), habla de profesiones (sigo en el ámbito de la salud), tales como “Enfermeras/os informáticas” o “consultor genético”.

Volviendo a nuestro campo, les ponía como ejemplo que, ante mi próxima jubilación, si –tal como decimos antes- se sigue precisando un puesto de técnico de formación, es evidente que debería tener otro perfil muy distinto al mío. Quienes se dediquen a este mundo deberán tener altas competencias digitales, capacidad para hacer analíticas de aprendizaje, expertos en curar contenidos....., y por supuesto con competencias “blandas” (SoftSkills) del tipo de trabajar en entornos de incertidumbre, pensamiento crítico, adaptabilidad

INAP Social Comunidad Formación.

Documento que contiene todos los resúmenes de los debates

- Y como última reflexión, y aquí tomo el hilo de lo que dice mi compañero Rafa Lifante. Este viaje, este cambio, no lo podemos hacer solos. Únicamente tendrá alguna posibilidad de éxito, si lo hacemos conjuntamente con nuestras/os compañeras/os responsables de las áreas de recursos humanos. Me explico; si en nuestras administraciones públicas se siguen planteando procesos de selección y provisión de puestos con la lógica del concurso oposición, poniendo el énfasis en la "formación recibida", entendida ésta como los diplomas recibidos, valorados a "peso" (a más horas lectivas certificadas, más puntos obtenidos), los empleados públicos seguirán exigiéndonos formación tradicional, sea presencial, sea on line, que termine en una certificación de horas lectivas y nos resultará muy difícil, por no decir imposible, salir del bucle de la "expendiduría de diplomas", es decir, potenciando nuestro papel de camareros. Es urgente y necesario, por tanto, establecer esos cauces de diálogo Formación-RR-HH

Abrazo:

José A

[Jesus Martinez Marin](#) el Dom, 12/05/2019 - 18:25

Me temo que hemos llegado al final del debate. En los ya muchos años que todos nosotros venimos participando en debates online (o, no), creo, siendo justos, que estos 5 debates podrían figurar en el ranking de los más productivos. Hemos intercambiado tanta información y tanto conocimiento que, como decía en otra intervención, ahora tenemos el gran reto de sintetizar, jerarquizar y clasificarlo todo, para que, entre todos, podamos llegar a una segunda fase, empleando esta palabra, de "destilacion", que se convierta en algo útil para la formación corporativa. Todo un gran reto. En breve os damos noticias.