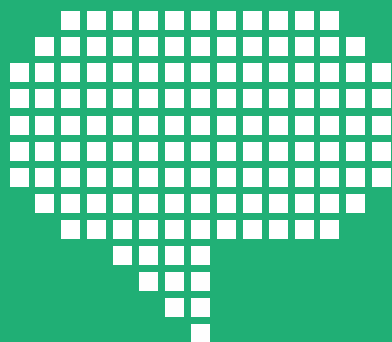




novagob<sup>.lab</sup>

Laboratorio Iberoamericano  
de Gobierno para la  
Innovación Pública

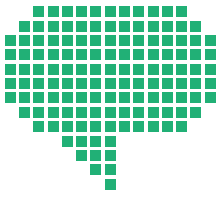
Colección NovaGob Estudios  
Nº 4 / 2016 JULIO



# ESTUDIO DE LA UTILIDAD DE LA FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

#novaformación  
NovaGob Estudios





## Introducción

Dos son las **causas principales** que han motivado la realización del presente estudio de opinión sobre la utilidad de la formación para la mejora de las administraciones públicas.

En primer lugar, la **situación generalizada de escasez de recursos**, en la que llevamos inmersos desde hace algunos años, acentúa la necesidad de encontrar formas alternativas de mejorar las administraciones públicas. Surgen oportunidades que, para ser aprovechadas, puede ser suficiente contar con voluntad y, cierto nivel de responsabilidad y de capacidad de influencia, sin necesidad de realizar grandes transformaciones o inversiones.

En segundo lugar, con frecuencia se encuentran **personas que no saben muy bien para qué están participando en actividades formativas**: con qué objetivo, si van a aplicar en su trabajo lo que aprendan y de qué manera, si deberán enseñar a otras compañeras o si su organización espera mejorar algún resultado concreto como consecuencia de su participación.

## Objetivos

Consecuencia de esta situación, los objetivos del presente estudio son los siguientes:

**1** Evaluar la opinión que las personas profesionales de la administración pública tienen acerca de la **utilidad de la formación** como medio de mejora de los resultados de sus unidades y organizaciones.

**2** Identificar, de forma consistente y objetiva, si existen **oportunidades de mejora de su utilidad**, por medio del análisis de aspectos relacionados con:

- La identificación de las necesidades formativas, tanto a partir de las estrategias y objetivos como teniendo en cuenta las limitaciones y problemas que las diferentes personas trabajadoras se encuentran en el desarrollo de sus tareas.
- La forma en la que se vinculan las acciones formativas con actuaciones posteriores de aplicación y mejora del puesto o proceso.
- La forma en que se relaciona cada actividad formativa con el impacto concreto que se espera produzca en los resultados.
- La evaluación posterior de la eficacia de la formación para los objetivos previstos.

**3** Divulgar los resultados para que responsables y profesionales de la administración puedan **emprender actuaciones que optimicen el rendimiento de la formación** a partir las conclusiones del estudio.

## Ficha técnica

La población objeto de estudio es la constituida por profesionales de administraciones públicas de España y Latinoamérica que forman parte de la red social NovaGob y otras personas que han podido acceder al estudio por medio de mailing y/o redes sociales.

Para la realización del estudio, se diseñó una encuesta que fue difundida, principalmente, en NovaGob y por medio de redes sociales (LinkedIn, Twitter, Facebook). 121 personas respondieron a la encuesta. Esta muestra de respuestas no puede considerarse estadísticamente significativa, ya que no ha sido respondida siguiendo una distribución aleatoria de las personas encuestadas, por lo que debemos hacer una extrapolación cautelosa de las conclusiones obtenidas.

El período de encuestación transcurrió desde el 18 de Mayo al 30 de Junio de 2016. La escala empleada de valoración es de 1 a 10, correspondiendo la valoración de 10 a la mayor importancia o al mayor grado de acuerdo con el enunciado, y la de 1 con la menor.

Los datos han sido analizados con métodos estadísticos estándares: ANOVA, coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de correlación de rango de Spearman, t-test, prueba U de Mann-Whitney, y prueba de Kruskal-Wallis combinada con la prueba de comparación múltiple de Dunn. Se ha utilizado estadística paramétrica cuando los requisitos de las pruebas se cumplían. Los requisitos de normalidad y homogeneidad de las varianzas fueron evaluados mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Levene, respectivamente. El criterio estándar de significación estadística empleado es  $p < 0,05$ .

## Resultados globales

En el siguiente gráfico se indican los resultados globales, representados mediante el **promedio total** de las valoraciones de las 121 personas encuestadas. Los segmentos que aparecen en el extremo superior de cada barra representan el intervalo entre cuyos valores podemos esperar que se encuentre el valor medio que otorgaría la población con un grado de confianza del 95%. Bajo el gráfico se incluyen los **enunciados de los 11 ítems** que componían la encuesta y la tabla con los resultados estadísticos.



<p><b>1.</b> Valora la importancia que tú le das a la formación como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, comparada con otros procesos</p>	<p><b>6.</b> En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto de trabajo</p>
<p><b>2.</b> Comparada con otros procesos, valora qué importancia le da tu organización a la formación</p>	<p><b>7.</b> En tu organización se percibe que la formación es una prioridad</p>
<p><b>3.</b> La formación que reciben las personas de tu unidad está claramente vinculada con los objetivos y estrategias de la unidad</p>	<p><b>8.</b> Tu organización evalúa el impacto que cada actividad formativa tiene en los resultados</p>
<p><b>4.</b> La formación que reciben las personas de tu organización está más vinculada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las necesidades de la organización</p>	<p><b>9.</b> Tu organización evalúa el impacto que cada persona formada tiene en los resultados</p>
<p><b>5.</b> En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias</p>	<p><b>10.</b> En tu organización se considera formación sólo aquella que se imparte en un aula</p>
	<p><b>11.</b> La mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a vuestra organización</p>

Resultados Globales x ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Promedio Total	9,0	5,5	6,4	6,3	4,7	4,3	4,7	3,6	3,5	5,1	5,9
Intervalos de Confianza	±0,24	±0,39	±0,46	±0,43	±0,48	±0,47	±0,45	±0,44	±0,42	±0,53	±0,48
Desviación Típica	1,3	2,2	2,5	2,4	2,7	2,6	2,5	2,5	2,3	2,9	2,7

## CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS GLOBALES

<p><b>Importancia de la formación para mejorar</b></p>	<p>Existe unanimidad en la <b>elevada importancia que las personas piensan que tiene la formación</b> como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, con una valoración promedio de 9'0. Sin embargo, la valoración de la importancia que le da la organización baja a 5'5, el centro de la escala, y la valoración sobre la medida en que se percibe en la organización que la formación es una prioridad baja a 4'7.</p>
<p><b>Vinculación con estrategias, objetivos y necesidades de puestos</b></p>	<p>Existe cierto grado de acuerdo con que la formación está vinculada con los objetivos y estrategias de la organización y con las necesidades manifestadas por cada persona (6'4 y 6'3 respectivamente). Sin embargo, no se está de acuerdo con que se haga un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias de la organización y de las necesidades de cada puesto de trabajo (4'7 y 4'3 respectivamente).</p>
<p><b>Evaluación del impacto de la formación</b></p>	<p>Las menores valoraciones del estudio se alcanzan en la opinión sobre la evaluación que la organización hace del impacto de la formación y de las personas formadas en los resultados, con valores de 3'6 y 3'5 respectivamente.</p>
<p><b>Qué se considera formación</b></p>	<p>Se está ligeramente en desacuerdo con que sólo se considere como formación la que es impartida en un aula (5'1), y se está algo de acuerdo con la afirmación de que la mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a la organización (5'9).</p>
<p><b>Coincidencia de opiniones entre colectivos</b></p>	<p>En general, existe coincidencia de opiniones con independencia de los segmentos en los que se divida la muestra.</p> <p>Las diferencias de opinión estadísticamente significativas se dan sólo entre algunos grupos, principalmente cuando se divide la muestra en función del cargo que ocupa la persona encuestada y del poder de decisión que tiene sobre la formación de otras personas. Las diferencias son causadas por las peores valoraciones de los diferentes ítems tanto por el colectivo que no tiene personas a su cargo como por el de personas sin poder de decisión. Las mejores valoraciones corresponden a las personas de la unidad de formación y a las que sí tienen poder de decisión.</p>
<p><b>Cambios estructurales</b></p>	<p>Además de las conclusiones anteriores relacionadas con un mejor aprovechamiento de los procesos de formación existentes, algunas personas identifican como fundamental la necesidad de realizar cambios más allá de la capacidad del responsable de unidad, como el establecimiento de itinerarios formativos y planes de carrera, la desvinculación del aprendizaje necesario para la mejora del puesto o servicio de los concursos de promoción, el carácter obligatorio de determinado tipo de formación o la existencia de políticas de retención con compromiso de continuidad tras la formación.</p>

## Resultados de participación por segmentos

Con el objetivo de identificar posibles diferencias de opinión según la situación de cada una de las 121 personas encuestadas, se preguntó por los estudios, la edad, el sexo, el país de origen, el tipo de administración, los años de experiencia, el cargo ocupado y el poder de decisión sobre la formación de las personas. A continuación, se indican los porcentajes de participación de los grupos en los que se dividió cada uno de los 8 segmentos:

%	Estudios
5%	Bachiller o Graduado
40%	Licenciatura
55%	Postgrado o Doctorado

%	Experiencia
7%	Hasta 5 años
9%	Más de 5 y menos de 10
84%	Más de 10 años

%	Sexo
45%	Hombre
55%	Mujer

%	Sexo
81%	España
19%	Latinoamérica

%	Administración
17%	Estatal
7%	Federal
38%	Local
38%	Regional, Insular o Autónoma

%	Edad
10%	De 26 a 35 años
28%	De 36 a 45 años
41%	De 46 a 55 años
21%	De 56 a 65 años

%	Cargo
3%	Máximo responsable de la organización
27%	Máximo responsable de la unidad, área o servicio
9%	Responsable de la Formación de la organización
24%	Responsable de otro tipo
8%	Trabajo en la unidad de la que depende la formación de la organización
29%	No tengo personas a mi cargo

%	Poder de decisión
49,6%	No
50,4%	Sí

## Análisis de opiniones por ítem y segmentos

En la siguiente tabla se representa la coincidencia o no de opiniones en la valoración de los once ítems en función de los ocho segmentos en los que se puede dividir la muestra (estudios, tipo de administración, país de origen...).

Cuando en un determinado ítem se encuentran diferencias estadísticamente significativas de opinión entre algunos de los grupos en los que se divide cada segmento, se marca con una X y de color verde intenso la casilla correspondiente al cruce del ítem y del segmento. Obsérvese que la mayor parte del área de la matriz es de color verde claro (más de un 75%), por lo que podríamos decir que, **en general, existe coincidencia de opiniones entre los segmentos.**

Destacar que no existe diferencia alguna de opinión en la respuesta a ninguno de los ítems en función de los estudios y del tipo de administración de procedencia, y que **las mayores diferencias de opinión se dan, y para los mismos ítems, en función del cargo y del poder de decisión.**

Segmento	ítem										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Estudios											
Tipo de administración											
País de origen			X								X
Sexo		X					X			X	
Años de experiencia								X	X		
Edad					X						X
Cargo			X		X	X	X	X	X		
Poder de decisión sobre la formación			X		X	X	X	X	X		

A continuación analizamos los resultados y diferencias de opinión entre grupos por cada ítem.

### 1. Valora la importancia que tú le das a la formación como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, comparada con otros procesos

La opinión de las personas de la muestra no depende de ninguno de los segmentos en los que se divide, por lo que podemos concluir que, con independencia del país, edad, sexo, experiencia, cargo, administración de procedencia o estudios, las personas opinan que la formación tiene una **importancia media de 9,0 sobre 10 como medio para mejorar los servicios públicos y su eficacia.**

### 2. Comparada con otros procesos, valora qué importancia le da tu organización a la formación

En esta valoración sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre la opinión de las mujeres (5'2) y los hombres (6'0). Para el resto de casos la valoración no depende de los segmentos, por lo que podemos considerar como valoración el promedio global (5'5), justo en el centro de la escala.

Esta valoración contrasta con la anterior: **todas las personas están muy de acuerdo con que la formación es muy importante para mejorar los servicios públicos y su eficacia (9,0), sin embargo valoran con 3'5 puntos menos la importancia que la organización le da (5,5).**

### 3. La formación que reciben las personas de tu unidad está claramente vinculada con los objetivos y estrategias de la unidad

En las opiniones sobre esta afirmación encontramos diferencias significativas en algunos grupos de 3 de los 8 segmentos: el país de origen, del cargo y del poder de decisión sobre la formación de otras personas.

Las personas procedentes de España valoran con un 6'1 la vinculación con objetivos y estrategias, mientras que las de países latinoamericanos lo hacen con un 7'7, valoración significativamente mayor.

Si segmentamos la muestra en función del cargo, encontramos diferencias significativas entre la opinión del colectivo que no tiene personas a su cargo, que otorga un valor de 5'0, mientras que los máximos responsables de la unidad lo hacen con un 7'1, más de dos puntos de diferencia. El primer colectivo está por debajo del centro de la escala (cierto desacuerdo con el enunciado) y sin embargo los responsables de unidad valoran por encima (de acuerdo con la afirmación).

En función del poder de decisión, las personas encuestadas que sí lo tienen valoran con un 7'1 mientras que quienes no lo tienen lo hacen con 5'6, un punto y medio menos.

En los demás casos la opinión no depende del segmento, por lo que la valoración es la del promedio global de 6'4, es decir, existe cierto grado de acuerdo con que la formación está claramente vinculada con los objetivos y estrategias.

### 4. La formación que reciben está más vinculada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las necesidades de la organización

La opinión de las personas encuestadas respecto a esta afirmación no depende de ninguno de los segmentos en los que se divide, por lo que podemos concluir que existe cierto grado de acuerdo (6'3 sobre 10) con que la formación que se recibe está más relacionada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las de la organización.

### 5. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias

Sólo se encuentran diferencias significativas en 3 segmentos: edad, cargo y poder de decisión.

Las personas con edades comprendidas entre los 36 y 45 años valoran la suficiencia del análisis con 4'0, mientras que las que se encuentran entre 56 y 65 años lo hacen con un 5'9, por encima del centro de la escala. Comparados sendos grupos con el resto de edades no se encuentran diferencias significativas entre sus opiniones.

Las personas encuestadas que pertenecen a la unidad encargada de la formación valoran con un 6'9, mientras que las que no tienen personas a su cargo lo hacen de forma sustancialmente más baja, 3'4. Hay que destacar que los responsables de la formación tienen un segmento específico, por lo que no forman parte del segmento de personas que trabajan en la unidad de formación. La valoración de los citados responsables ha sido de 5'9, no presentando diferencias significativas con la opinión del resto de componentes de la muestra.

Las personas con poder de decisión valoran con un 5'3, mientras que las que no lo tienen lo hacen con un 4'0, ambos resultados por debajo del centro de la escala.

Exceptuando las personas que pertenecen a la unidad encargada de la formación, todas las valoraciones están por debajo del centro de la escala, por lo que podemos considerar cierto grado de desacuerdo con que el análisis de la formación que se necesita a partir de planes y estrategias sea suficiente (promedio global de 4'7), destacando el desacuerdo del colectivo que no tiene personas a su cargo (3'4) y de los que no tienen poder de decisión (4'0).



## 6. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto de trabajo

En este caso sólo se encuentran diferencias significativas si segmentamos la muestra en función del cargo y del poder de decisión.

Las personas con poder de decisión valoran con un 5'0, mientras que las que no lo tienen lo hacen con un 3'6, resultados algo inferiores a los obtenidos para el análisis de las necesidades en función de planes y estrategias.

En función del cargo se encuentran diferencias entre lo que piensa el colectivo sin personas a su cargo (3'0), respecto de lo que opinan los máximos responsables de unidad (4'9), los responsables de formación (5,8) y las personas que trabajan en la unidad de formación (6,5).

De forma similar al ítem anterior, podemos concluir que exceptuando las personas y responsables que pertenecen a la unidad encargada de la formación, todas las valoraciones están por debajo del centro de la escala, por lo que podemos considerar desacuerdo con que el análisis de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto sea suficiente (promedio global de 4'3), destacando el desacuerdo del colectivo que no tiene personas a su cargo (3'0) y de los que no tienen poder de decisión (3'6).

## 7. En tu organización se percibe que la formación es una prioridad

En este ítem encontramos diferencias, además de en función del cargo y del poder de decisión, en función del sexo.

Las personas con responsabilidad máxima en la organización y las personas que trabajan en la unidad de formación valoran por encima del centro de escala (6'0 y 6'3, respectivamente), mientras que quienes no tienen personas a su cargo son las que peor valoración dan (3'6).

En función del poder de decisión, quienes sí lo tienen valoran con un 5'3 mientras que quienes no lo tienen lo hacen con 4'1, ambos por debajo del centro de escala.

Las mujeres valoran con un 4'2 y los hombres con un 5'4.

Podemos concluir que, exceptuando a quienes tienen responsabilidad máxima en la organización y las personas que trabajan en la unidad de formación, existe cierto desacuerdo con que en la organización se perciba que la formación es una prioridad (promedio 4'7).

## 8. Tu organización evalúa el impacto que cada actividad formativa tiene en los resultados

## 9. Tu organización evalúa el impacto que cada persona formada tiene en los resultados

En estas dos afirmaciones encontramos diferencias si segmentamos por cargo, poder de decisión y años de experiencia.

Las diferencias significativas en función del cargo vuelven a darse entre las personas de la unidad de formación y el colectivo que no tiene personas a su cargo (5'5 y 2'8 en el ítem 8 y 5'2 y 2'7 en el 9).

Las personas encuestadas que no tienen poder de decisión valoran ambos ítems con un 2'9 y las que sí lo tienen con un 4'3 y 4'1 respectivamente.

En función de los años de experiencia, existen diferencias significativas entre la opinión de las personas con menos de 5 años de experiencia y las de más de 10. Las primeras valoran con un 6'0 y 5'5 cada ítem, mientras que las de más de 10 años lo hacen con un 3'4 y 3'3. La opinión del colectivo de experiencia intermedia es de 4'3, más cerca de la opinión de los que tienen más de 10 años.

Podemos concluir que existe desacuerdo con que la organización evalúe el impacto de cada acción formativa y de las personas formadas en los resultados, con una valoración promedio de 3'6 y 3'5 respectivamente, aunque las personas con menos años de experiencia si muestran cierto grado de acuerdo con la afirmación.

## 10. En tu organización se considera formación sólo aquella que se imparte en un aula

La valoración global es de 5'1, por lo que existe cierto grado de desacuerdo con la afirmación.

El único segmento que presenta diferencias de opinión es el del sexo. Las mujeres muestran cierto grado de acuerdo con la afirmación de que en sus organizaciones sólo se considera formación a aquella que se imparte en un aula (6'0), mientras que los hombres muestran su desacuerdo con una valoración de dos puntos menos, por debajo del centro de la escala (4'0).

## 11. La mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a vuestra organización

Sólo encontramos diferencias considerando el país de origen y los grupos de edades, siendo la valoración del resto de segmentos de 5'9, mostrando cierto grado de acuerdo con la afirmación.

Las personas procedentes de países latinoamericanos y las más jóvenes (comprendidas en el grupo de entre 26 y 35 años), están de acuerdo con la afirmación (7'1 y 7'4 respectivamente) las procedentes de España están sólo algo de acuerdo (5'7) mientras que las mayores, de 56 a 65 años, no están de acuerdo (4'8).

## Análisis de las respuestas a la pregunta abierta

A continuación se analizan las respuestas a la siguiente pregunta abierta que también se incluía en la encuesta:

### En los procesos de formación de las AAPP, ¿qué es para ti fundamental para que estos procesos formativos contribuyan a mejorar la calidad y/o eficacia de los servicios y procesos públicos?

Se debe destacar el alto índice de contribución de las personas participantes en el estudio, ya que, salvo una, todas han respondido a la pregunta abierta, permitiéndonos obtener una información aún más concreta sobre las opiniones y posibilidades de mejora.

En la tabla del Anexo figura el número y detalle de las opiniones en función del alcance del contenido de la respuesta. La mayor parte de las opiniones registradas redundan en algunos de los aspectos incluidos en las preguntas de valoración. A continuación dividimos las conclusiones en función de si su alcance hace referencia a:

1. un mejor aprovechamiento de los procesos de formación existentes por parte de las personas responsables, o
2. la necesidad de realizar cambios estructurales, considerados como aquellos que requieren actuaciones que van más allá de la responsabilidad y capacidad de influencia actuales de las personas con responsabilidades.

### Mejor aprovechamiento de los procesos de formación

- Existen 72 respuestas que indican como fundamental la necesidad de mejorar la identificación de necesidades, de manera que sea buena, real, útil, que mejore los servicios, que esté alineada con las estrategias y objetivos, y que esté vinculada y sea aplicable a puestos y tareas específicas.
- La necesidad de evaluar posteriormente su utilidad e impacto a todos los niveles ha sido identificada como fundamental por otras 28 personas.
- 15 personas hacen referencia específica a que es fundamental que sea impulsada desde el nivel directivo (y político) y así se extienda como una necesidad para toda la organización.
- Respecto a los tipos de formación, 11 personas opinan que la formación debe tener una mayor aplicación práctica, con más formación en el puesto apoyada por compañeras/os, y ampliando el alcance a la formación en valores y actitud para con la ciudadanía.

- 9 veces se hace referencia a aspectos fundamentales relativos a las personas profesionales. Es necesaria una mayor concienciación y motivación para vencer la resistencia natural a los cambios, la formación no debería depender de la voluntad de las personas empleadas o de la autorización de superiores o la existencia de muchas reservas a la hora de compartir la información de las actividades de formación.

### Cambios de tipo estructural

Existen 23 opiniones que hacen referencia a cambios de tipo estructural fundamentales para mejorar los procesos formativos. Estos cambios son los siguientes:

- 8 personas hacen referencia a que deben existir itinerarios formativos o planes de carrera. En algún caso se indica por puestos de trabajo.
- 5 personas consideran fundamental la necesidad de desvincular la formación de la obtención de puntos para baremos de concursos de promoción interna, ya que de otra manera la formación se desvirtúa y se desvincula de su objetivo principal: conseguir unas mejores y más eficientes administraciones públicas. En la medida que la formación se asocie a un diploma, y éste a méritos para la promoción, selección y, por ende, a la retribución, se pervierte su fin último, ya que el único motivo por el que alguien debería recibir formación es el aprendizaje.
- Que la formación no dependa de la voluntad de las personas trabajadoras o de la autorización de superiores, o que se premie el esfuerzo, es indicada por 3 personas.
- La necesidad de que existan políticas de retención eficientes, con algún tipo de compromiso de continuidad tras la formación, o la compatibilización de la formación con la actividad laboral, es indicada como fundamental por 2 personas.

## CONCLUSIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

### Consideraciones iniciales

Es necesario recordar que la muestra de respuestas obtenidas no puede considerarse estadísticamente significativa, ya que no ha sido respondida siguiendo una distribución aleatoria de las personas encuestadas. Por tanto, como ya hemos comentado, se debe hacer una extrapolación cautelosa de las conclusiones obtenidas a partir de la muestra como representativa de la opinión de la población objetivo.

No obstante, los resultados obtenidos constatan lo que ya suponíamos y lo que diferentes personas autoras han avanzado como hipótesis: en general, **la formación se puede mejorar y no se percibe como útil**. Sin embargo, el estudio permite cuantificar, de una forma objetiva, con datos, las opiniones existentes. Disponer de estos datos tiene dos ventajas: por un lado, podemos emplearlos como valores de referencia con los que comparar la evolución de la formación dentro de unos años, si volvemos a repetir el estudio; y por otro lado estos datos pueden servir de referencia para organizaciones que deseen conocer de manera cuantitativa su situación siguiendo el esquema de este estudio.

### Conclusiones

Como consecuencia de los resultados obtenidos podemos concluir que las personas profesionales encuestadas piensan que existen **claras oportunidades de conseguir mejorar el rendimiento y los resultados de las Administraciones Públicas mediante la formación** de sus profesionales. Así pues, como apuntábamos en las motivaciones del estudio, en una época de escasez y restricciones la formación se presenta como un factor clave que las personas responsables tienen al alcance de la mano para mejorar la eficiencia y resultados de sus unidades, haciéndose necesario que acometan algunos cambios en los procesos de formación, buena parte de los cuales están dentro de las capacidades actuales de quienes tienen responsabilidad en las unidades.

### Recomendaciones

1. Existe una **gran diferencia** entre la **importancia** que las **personas** le dan a la formación como medio de mejorar los resultados de las administraciones públicas y la percepción que tienen respecto de la **sensible menor importancia y prioridad** que le da la **organización**.

Desde la perspectiva de las personas diferenciamos las recomendaciones entre las relativas al personal directivo y las que afectan al conjunto de profesionales de las administraciones.

## Personal Directivo:

Es recomendable una mayor mentalización de las personas directivas y responsables sobre los siguientes aspectos:

- una formación eficaz contribuye de forma muy importante, comparada con otros aspectos, a **mejorar los resultados** de la organización,
- el gran **despilfarro** que suponen las horas de formación por persona empleada que no tienen un claro reflejo en los resultados de la unidad, y
- aunque resulta necesario **abordar algunos cambios** de tipo estructural que favorezcan la eficacia continuada de la formación, existen mejoras evidentes, aún con los sistemas y legislación actuales, que deben ser aprovechadas.

## Profesionales:

Existen diversas actuaciones que afectan a los profesionales, como:

- la necesidad de que exista una mayor motivación, que sirva para vencer las resistencias a los cambios,
- la necesidad de mejorar la formación en valores y la actitud de servicio para la ciudadanía,
- la existencia de mayor ayuda entre compañeras/os para facilitar la formación en el puesto,
- que se comparta o transfiera la información y el conocimiento: existe mucha reserva de la información procedente de la formación.

2. La mentalización de personas directivas y responsables es condición necesaria para **revisar en lo necesario el proceso global de formación**, desde la identificación de necesidades, pasando por el diseño de itinerarios formativos y la gestión y transferencia del conocimiento, completando el proceso con la evaluación de su impacto en los resultados.

Desde hace tiempo todo tratado sobre formación, y toda persona experta, insiste en la necesidad de detectar bien las necesidades formativas, teniendo en cuenta tanto a la organización, como a su personal.






La identificación de necesidades debe hacerse de “arriba hacia abajo”, para asegurar que son las idóneas para llevar a cabo las estrategias y objetivos, y de “abajo hacia arriba” para asegurar que las personas profesionales, en cada puesto de trabajo, resuelven los problemas, mejoran sus conocimientos y habilidades para atender eficazmente las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía y optimizan el uso de los recursos de los que disponen.

3. Para poder comprobar la eficacia de las acciones formativas es conveniente que se **vinculen**, desde el inicio, **con el resultado concreto que se pretenda mejorar**, como por ejemplo el tiempo de espera, la satisfacción de la ciudadanía o el tiempo de resolución de expedientes. En realidad, exceptuando aquella mínima parte de la formación que pueda hacerse por razones meramente prospectivas, como conocer una nueva metodología o las posibles repercusiones de una futura ley, la identificación de necesidades debería hacerse a partir del resultado que se pretenda mejorar, consiguiendo **a priori el compromiso** de las personas participantes para aplicar lo aprendido y programando las acciones para su **aplicación y el seguimiento** de los resultados. La evolución y evaluación posterior de dichos resultados nos ayudarán a determinar si efectivamente la formación fue eficaz o no.
4. Las opiniones en cuanto a qué se considera formación muestran cierto grado de desacuerdo con que la organización sólo considere como formación aquella que se imparte en un aula, salvo las mujeres, que sí están de acuerdo con la afirmación. También se muestra acuerdo con que la mayor parte de la formación es impartida por profesionales ajenos a la organización, especialmente las personas más jóvenes y las que proceden de países latinoamericanos. Las de mayor edad, sin embargo, no están de acuerdo con ello.
5. En cualquier caso, resulta aconsejable asegurar que el conocimiento y las habilidades de la propia organización se están **explorando, difundiendo y optimizando internamente**. La formación por terceros y en grandes grupos tiene determinadas ventajas, pero a veces es más práctico, productivo y eficaz, recurrir al entrenamiento de grupos reducidos, o incluso individual, con personal de la propia organización: ¿no hay alguien que destaca? ¿no existen personas con notorio dominio de determinados procesos o herramientas?

Algunas personas opinan que es fundamental impartir formación en valores y actitud para con la ciudadanía, y considerar otras actividades como los entornos de aprendizaje colaborativo, las comunidades de aprendizaje y de práctica, el uso de las nuevas tecnologías y el aprendizaje no formal.

6. Por último, destacar la significativa diferencia de opinión entre las personas encuestadas en función de sus cargos y de si tienen o no poder de decisión sobre la formación de otras personas. El colectivo que no tiene personas a su cargo y el de personas sin poder de decisión tienen una percepción más negativa de la situación que las personas que trabajan en la unidad de formación o son responsables, en general, lo que también puede estar relacionado con la necesidad de revisar el proceso de comunicación en ambas direcciones: tanto hacia las personas profesionales (¿por qué hacemos lo que hacemos?), como hacia quienes son responsables (¿qué problemas tenemos? y ¿qué necesitamos?).

**RECOMENDACIONES**

- 1 **Mayor mentalización** de las personas responsables: ¿eficacia o despilfarro? 
- 2 **Identificar necesidades** de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba 
- 3 **Vincular la formación con los resultados** que se espera mejorar 
- 4 Lograr el **compromiso de aplicación** por parte de las personas participantes
- 5 **Seguir y evaluar** los resultados 
- 6 Explorar y explotar el **conocimiento interno** 

## Y ahora, ¿qué?

Lo importante es ser capaces de identificar oportunidades concretas de mejora y emprender acciones de optimización. Las actuaciones anteriores han dado sus resultados, como lo demuestra el esperanzador cierto grado de acuerdo en que la formación no sólo se reduce a la que se imparte en un aula, pero debemos seguir mejorando aún con los sistemas y con el marco legal existentes.

Mientras no se planteen y se presenten resultados tangibles, será difícil implicar a la dirección y a las demás personas responsables, mientras no presentemos resultados tangibles. Hoy por hoy, algunas memorias de formación continúan indicando tan sólo si las personas que asisten a una acción formativa están satisfechas o no.

Tenemos que continuar concienciando a las personas directivas de la necesidad de formar a sus trabajadoras pero, vistos los resultados, de manera diferente a como lo estamos haciendo, buscando enfoques y métodos diferentes.

La fórmula que tanto éxito le ha dado a la compañía TOYOTA desde sus orígenes, hace más de 60 años, es la siguiente: el aprendizaje y el desarrollo constante de sus profesionales por medio de la solución de problemas. El proceso de solución de problemas (y de mejora) es el que proporciona la identificación de las necesidades, que son cubiertas, en su mayor parte, por personal interno. Normalmente son las propias personas supervisoras quienes, de forma directa, entrenan y forman personalmente a sus profesionales y mejoran el desempeño de sus equipos, ya que ésta es una de sus funciones principales, no controlar, mandar a cursos o dedicarse a asuntos "de mayor nivel".

## REFERENCIAS DE INTERÉS

- Anexo1: *Resumen de respuestas a la pregunta abierta* [En WikiGob principal del estudio]
- Anexo2: *Comentarios de especialistas y respuestas* [En WikiGob principal del estudio]
- Departamento de Formación. Diputación de Alicante. *Diagnósticos anuales de necesidades formativas* [Desde 2002. Incluye los instrumentos utilizados].
- Departamento de Formación. Diputación de Alicante. *Informes anuales de evaluación de la formación* [Desde 2001. Incluye los instrumentos utilizados].
- Departamento de Formación. Diputación de Alicante (2011). *Proyecto "Formación 2.0"* [Premio AEVAL 2011 a la Gestión del Conocimiento].
- Departamento de Formación. Diputación de Alicante (2014). *"El libro blanco del gestor de formación"* [Aproximación competencial al perfil de "nuevo gestor de formación" que se necesita. Se describen 10 competencias y a cada una de ellas se le asocian 10 comportamientos].
- Departamento de Formación. Diputación de Alicante (2014). *Competencias del gestor de formación* [Herramienta web de "autodiagnóstico" de las competencias del "nuevo gestor de formación" para que cualquier persona gestora pueda autoanalizarse y saber en cuáles debe mejorar].
- Escuela de Administración Pública de Catalunya (2014). *Claves sobre la evaluación de la transferencia en la formación en la EAPC*. Barcelona.
- Escuela de Administración Pública de Catalunya (2013). *Pautas y recomendaciones para la calidad de la formación de los empleados públicos*. Barcelona.
- Escuela de Administración Pública de Catalunya (2010). *Diagnosi de necessitats formatives en institucions públiques*. Barcelona.
- Generalitat de Catalunya *Publicaciones del Programa Compartim*
- INAP *Programa de desarrollo de habilidades de mentoring*
- Latorre Galicia, José A. (2014). *"Formación en la Administración Pública"* en Moreno Bonilla, Virginia (Coor.) El libro espejo, (capítulo 16, tomo I).
- Lifante, Rafael (2014). *El proyecto Disraeli en Alicante*, Diputación de Alicante
- Martínez, Jesús (2016). *Nuevos Modelos de Formación para Empleados Públicos. Guía para la transformación*. Barcelona: UOC.
- Pineda, Pilar (2011). *Avaluació de la transferència de la formació a l'Administració pública de Catalunya*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Tovar Jover, Jaime (2016). *¿Otra forma de formar en la administración?* en blog personal.

## RECONOCIMIENTO

Iniciativa de Fernando Calderón García-Diego de la Escuela de Lean Management, con la colaboración de NovaGob. Con las aportaciones y revisiones de Fuencisla Gaitero Suárez, Jaime Tovar Jover, José Antonio Latorre Galicia, Jesús Palomar i Baget, Jesús Martínez Marín, Mentxu Ramilo Araujo, Olga Ramírez Hernández, Rafael Lifante Vidal, Sylvia Alonso Codina. Y la información facilitada por 121 personas que rellenaron la encuesta.

**¡Muchas gracias por vuestra colaboración!**



**novagob**.lab

Laboratorio Iberoamericano  
de Gobierno para la  
Innovación Pública



**Escuela de  
Lean Management**

[www.novagob.org](http://www.novagob.org)

[www.escuelalean.es](http://www.escuelalean.es)

**Información completa del estudio #novaformación:**

[bit.ly/novaformación](https://bit.ly/novaformación)