

**APRENDIZAJE PERMANENTE PARA LA
PROFESIONALIZACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**

Isabel Moya Pérez

Subdirectora General del Instituto Nacional de Administración Pública

Castellón, 5 de junio de 2002.

INTRODUCCIÓN.

En los últimos años se habla cada vez más de la emergencia de una **Sociedad de la Información** para referirse a la gran incidencia que las tecnologías de la información han ejercido sobre las sociedades industrializadas a partir de la década de los ochenta. Este proceso de innovación tecnológica y su expansión afecta no sólo al conjunto de los procesos productivos sino que también genera importantes transformaciones en la organización económica social y cultural, lo que hace que podamos hablar de la aparición de un nuevo modelo de sociedad.

Esta nueva sociedad se caracteriza también por el **aumento de la esperanza de vida**, por la aparición de nuevas demandas sociales asociadas a la salud, el medio ambiente, el consumo y por el **aumento del tiempo libre**, lo que deja más espacios para la formación permanente.

Dentro de este nuevo modelo social, las Administraciones Públicas están llamadas a jugar un nuevo papel en la orientación y el servicio a los ciudadanos y la reestructuración de los modos tradicionales de administración, con la aplicación de nuevas técnicas gerenciales, deben convertirse en nuevos elementos definitorios de unas organizaciones públicas modernas adaptables a las transformaciones que tienen lugar en su entorno.

La necesaria transformación de las organizaciones públicas debe contar con **nuevas políticas de gestión de recursos humanos** que faciliten el cambio y contribuyan a la mejora del funcionamiento de las Administraciones. Esta importancia de los recursos humanos hace que cobre especial trascendencia la articulación de un sistema coherente de **formación y aprendizaje continuos** que permitan cubrir las necesidades de quienes prestan sus servicios en las administraciones públicas, que a fin de cuentas, supone cubrir las necesidades de las propias organizaciones que están al servicio de los ciudadanos.

A la hora de diseñar, gestionar y aplicar políticas de formación continua en las Administraciones Públicas, es fundamental dedicar una especial atención al aprendizaje permanente de los empleados públicos.

La incidencia de las nuevas tecnologías en el ámbito formativo presenta efectos de tres tipos: En primer término, debe prepararse a los empleados públicos para el aprovechamiento de los equipos que emplean nuevas tecnologías. Una adecuada formación que permita la adaptación y reciclaje en la utilización de las nuevas TIC's llevarán a una gestión pública más eficaz y eficiente, alcanzando en último término un mejor servicio a los ciudadanos.

En segundo lugar, son muchas las posibilidades que ofrecen dichas tecnologías en la definición y puesta en práctica de acciones formativas, cuya utilización efectiva permite ampliar el acceso a la formación, mejorar su calidad y, en muchas ocasiones, reducir sus costes.

1. CAMBIOS EN LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS.

Estamos ante un **cambio cualitativo** que afecta al contexto de la formación.

La Administración de nuestros días es muy distinta de la Administración burocrática clásica. Hoy la actuación administrativa tiene a **las personas como destinatarias directas de los servicios** y, por consiguiente, debe estar más cercana al ciudadano. La **función pública española se ha ido profesionalizando en base al sistema de mérito** para el acceso al empleo público. Una vez que ha ingresado en la Administración, al empleado público se le exige, cada día más, que realice un trabajo cualificado y especializado, que sea más versátil, que esté dispuesto a aprender constantemente nuevas cosas. Al mismo tiempo, el trabajo poco cualificado tiende a reducirse.

Hoy en día, los conocimientos no son lo único que interesa a la hora de desempeñar adecuadamente una función. Es preciso señalar la importancia que tienen las habilidades, las actitudes, los rasgos de la personalidad, las capacidades cognitivas. La solución a muchos de los problemas que tienen planteadas las AA.PP. se resuelve mediante la interacción de diferentes Administraciones y Agentes. En este complejo contexto, la adquisición de **competencias relacionales de cooperación, colaboración y de consenso** son indispensables para cumplir adecuadamente las funciones públicas.

Cambios en el perfil del directivo público:

La formación inicial que reciben los directivos públicos quizá que no sea ya suficiente para desempeñar con acierto sus funciones en este nuevo contexto. En cualquier estrategia para la reforma de la Administración Pública, es necesario formar a los directivos en técnicas de organización y comunicación, dirección de equipos, toma de decisiones, liderazgo, creatividad, técnicas de negociación.

A medida que las Organizaciones Públicas se hacen más complejas surge la necesidad de una función directiva que sea capaz de **gestionar la diversidad de intereses** y la complejidad. Se hace necesaria la existencia de un estrato profesional capaz de traducir los objetivos políticos en objetivos de carácter administrativo, mediante la realización de proyectos concretos. En este proceso, la **formación** juega un papel de primer orden.

2. LA FORMACIÓN PERMANENTE EN EL NUEVO CONTEXTO.

La demanda de educación de adultos está alcanzando una verdadero explosión. La amplia oferta con la que nos despertamos todos los días, con anuncios en los medios de comunicación de masas, abarca todo tipo de cursos de idiomas, informática, cursos a distancia, "on line", etc., lo que nos indica que caminamos hacia una sociedad en la que la formación no obligatoria se está convirtiendo en una actividad generalizada, permanente y sólidamente implantada.

La educación y la formación van a abarcar períodos cada vez más prolongados debido al aumento de la esperanza de vida y a la extensión de la vida activa.

¿Qué es la formación permanente? Nos es más que el desarrollo del potencial humano de las personas, a través de un proceso de apoyo constante que estimule a las personas a adquirir nuevos conocimientos, habilidades y comprensión de las cosas que vana a necesitar, y para saber aplicarlas con creatividad en cualquier circunstancia con la que puedan encontrarse.

La formación debe incidir en :

- **Contenidos culturales generales**, como por ejemplo el mejor dominio de la lengua propia y de las lenguas extranjeras, nuevas tecnologías de la información, conocimientos sociológicos, sentido crítico y reflexión.
- **Contenidos profesionales generales**, como conocimientos sobre cuestiones varias que mejoran el nivel cultural y la visión de conjunto de la actividad profesional,
- **Contenidos técnico - profesionales específicos**

Entre una formación que se oriente a la máxima generalidad de los conocimientos o a la máxima especialización, es preferible que los sujetos tengan una formación general que les habilite para aprender a aprender constantemente.

El Parlamento Europeo, en su Resolución de 23 de octubre de 2001 ha señalado que la posesión de un título no basta ya para determinar la carrera profesional a lo largo de toda la vida. El aprendizaje permanente es no sólo una necesidad social, sin también un derecho social y una respuesta a las necesidades de cada individuo de completar y ampliar sus conocimientos y de enriquecerse interiormente. De este modo, el título que se adquiere al finalizar la educación inicial, no es más que el primero de todos los que podrán adquirirse a lo largo de toda la vida.

3. ESTRATEGIAS PARA IMPLANTAR UNA CULTURA DEL APRENDIZAJE PERMANENTE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

La formación continua del personal al servicio de las Administraciones Públicas es tarea primordial del **Instituto Nacional de Administración Pública**, que trata de que los empleados públicos no se descapitalicen, sino que, por el contrario, adquieran nuevos conocimientos y técnicas para que la calidad del servicio se distinga por su calidad, eficacia y eficiencia.

Los destinatarios de las actividades formativas del INAP son esencialmente los empleados de la Administración General del Estado y los empleados locales, con especial referencia a los funcionarios pertenecientes a los cuerpos de habilitación nacional. Además, en colaboración con AECI, se organizan actividades para otros funcionarios de otros países y, a través de convenios, se participa en la formación de personal de las Comunidades Autónomas y de las Universidades. El INAP está potenciando la actividad formativa en las Delegaciones y Subdelegaciones del Gobierno, para contribuir a la mejor preparación del personal que trabaja en los organismos públicos estatales situados en las provincias y comunidades autónomas.

Dos son las estrategias básicas para lograr los objetivos del aprendizaje permanente en el conjunto de las Administraciones Públicas: trabajar en cooperación y la búsqueda de una formación de calidad.

1. TRABAJAR EN COOPERACIÓN:

El III Acuerdo sobre Formación Continua en las Administraciones Públicas constituye la expresión del principio de cooperación en materia de formación entre las tres **Administraciones Públicas y los Agentes Sociales**. A través de los órganos de dirección, colaboración y seguimiento del Acuerdo, que son órganos de naturaleza paritaria, en los que participan Administraciones y Organizaciones Sindicales, se adoptan acuerdos, en un clima de consenso, en torno a un tema de interés común: la formación permanente de los empleados públicos.

La Disposición Adicional quinta del Acuerdo prevé la constitución del **foro para la formación continua en las AA.PP**, que constituye un espacio de diálogo permanente entre todos los agentes que participan en el proceso formativo, a través de la celebración de encuentros, como el que hoy nos reúne aquí para reflexionar acerca de cuestiones de interés común, o mediante la organización de comités y grupos de trabajo técnicos para el tratamiento de cuestiones puntuales que afectan a la formación de los empleados públicos.

En este contexto de cooperación, el alumno debe jugar un papel central en la formación. Ésta ha de cumplir las expectativas de sus destinatarios, los empleados públicos. La formación continua debe situar a la persona que aprende en el centro del sistema, con independencia de quién sea la entidad promotora y ofrecer una formación de calidad en todos los momentos del proceso formativo.

2. LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

Debemos trabajar en estrecha cooperación para lograr implantar una sólida cultura del aprendizaje en nuestras organizaciones, facilitar el acceso a todos los empleados públicos y llevar a cabo una adecuada asignación de los recursos mediante la puesta en marcha de **sistemas de aseguramiento de la calidad** y el logro de la excelencia en la formación continua.

Las actuaciones del INAP para la mejora de la calidad de la formación son múltiples y se han reforzado a raíz de la firma del III AFCAP. Todas ellas afectan a cada una de las etapas del proceso formativo:

- *En la fase de detección de necesidades formativas*, el INAP ha desarrollado un modelo metodológico para la evaluación de necesidades formativas, que se ha traducido en una **Guía de Buenas Prácticas para la evaluación de las necesidades formativas** que se distribuirá entre todos los promotores de planes de formación continua.
- *En la fase de implementación de planes de formación continua*, el INAP viene realizando, desde que se firmara el Primer Acuerdo sobre Formación Continua,

una evaluación sistemática del Programa de Formación continua, que se concreta en los **Informes anuales de evaluación**.

- *En la fase final*, una vez que se han desarrollado los programas formativos, el INAP está llevando a cabo un proyecto para la elaboración de una **Guía de Buenas prácticas para la Evaluación de los resultados de la Formación**, que permitirá verificar el grado de asimilación, por los alumnos de los conocimientos, habilidades y competencias de los alumnos, una vez haya concluido la acción formativa.
- Para fomentar la calidad del material didáctico y difundir nuevas formas de aprendizaje y nuevos métodos didácticos que permitan acercar la formación a todos, el INAP va a convocar próximamente tres **premios a la calidad de los materiales didácticos**, en soporte papel, multimedia y E-learning.
- Mediante la instalación de **58 aulas virtuales** en el territorio, se va a permitir crear comunidades de aprendizaje entre personas que están alejadas en el espacio pero cercanas a un interés común, el de formarse permanentemente y adaptarse a las exigencias del entorno.

Para concluir mi intervención, quiero destacar que desde las Administraciones Públicas y dentro de ellas, desde los organismos encargados de la formación, debemos guiar nuestras acciones hacia una adecuada valoración del esfuerzo que hacen las personas para formarse de manera permanente, prestar toda la información, orientación y asesoramiento necesarios, continuar con el importante esfuerzo inversor en aprendizaje, pedagogías innovadoras.