



**GRUPO DE TRABAJO DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LOS
PLANES DE FORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
GENERAL DEL ESTADO**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Subdirección de Aprendizaje
INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Junio de 2022



INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



ÍNDICE

1. SITUACIÓN INICIAL	3
2. OBJETIVOS DEL GRUPO DE TRABAJO	5
3. METODOLOGÍA DEL GRUPO DE TRABAJO.....	6
4. CALENDARIO DE TRABAJO.....	9
5. CONCLUSIONES	10
6. RECOMENDACIONES	15
ANEXO I. PARTICIPANTES DEL GRUPO DE TRABAJO	23
ANEXO II. PROTOTIPO DE FICHA ANALÍTICA	24
ANEXO III. SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE TRABAJO	25



1. SITUACIÓN INICIAL

El Instituto Nacional de Administración Pública (en adelante INAP) es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Función Pública, a través de la Secretaría de Estado de Función Pública.

Entre las funciones asignadas al INAP, de acuerdo con su Estatuto, se encuentra la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos de la Administración General del Estado y de sus organismos públicos.

Por otra parte, el artículo 6.7 de la ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral, establece que la formación de los empleados públicos se desarrollará a través de los programas específicos que se promuevan conforme a lo establecido en los acuerdos de formación que se suscriban en el ámbito de las Administraciones Públicas.

Siguiendo con este precepto y de acuerdo con el artículo 5 de la Resolución de 16 de abril de 2021, del Instituto Nacional de Administración Pública, se fijan tres tipos de planes de formación: unitarios, interdepartamentales e interadministrativos. Gracias a ello se configura un sistema de promotores de la formación en la Administración General del Estado (en adelante AGE) dentro del [Acuerdo FEDAP](#).

En este contexto, las actuaciones formativas en el ámbito de la Administración General del Estado se organizan mediante diferentes instrumentos de planificación: el Plan Anual del INAP, los planes anuales de cada ministerio, los planes interdepartamentales y los planes unitarios. Hasta la fecha, cada promotor de la formación en la Administración del Estado venía realizando esfuerzos de planificación de sus recursos para ofrecer un servicio de formación a sus empleadas y empleados públicos de una manera no siempre coordinada o coherente. Se partía de una situación marcada por una gran experiencia común, si bien este ejercicio adolecía de la necesaria coordinación y de un trabajo colectivo que conectase no sólo los recursos, sino la referencia mutua para que la planificación en todo el ámbito del plan interdepartamental fuera más eficaz y eficiente.

En consecuencia, los planes anuales deberían empezar un tránsito hacia una estrategia común y, además, deben tenerse en cuenta los unos a los otros y con conocimiento recíproco promover y ofrecer actividades formativas de interés para todas las empleadas y empleados públicos.

Con estos fines en mente y con la idea de generar un espacio colaborativo, la Subdirección General de Aprendizaje del INAP impulsó en la reunión plenaria de subdirectores y subdirectoras de Recursos Humanos de todos los ministerios en noviembre de 2021 la creación del *Grupo de Trabajo Eficacia y Eficiencia de los Planes*



INAP

de Formación de la Administración General del Estado, en el que han participado los responsables de Formación designados por los Departamentos Ministeriales, según constan en el anexo I.



2. OBJETIVOS DEL GRUPO DE TRABAJO

El INAP ha liderado la creación de este Grupo de Trabajo orientado a la innovación formativa que redunde en el principio de servicio a las empleadas y empleados públicos marcado por el desarrollo de competencias y habilidades.

Esta visión innovadora se sustenta en la defensa de una mayor coordinación y colaboración entre los diferentes ministerios y el propio INAP. Por ello, uno de los objetivos que ha marcado la creación de este Grupo de Trabajo ha sido el de **crear un espacio común en el que se compartan experiencias** en el campo de la formación que puedan generar, por tanto, una inteligencia colectiva predicable a toda la organización.

El segundo objetivo esencial del Grupo de Trabajo es el de analizar esas experiencias vividas y ese conocimiento compartido con la finalidad de **ofrecer unas recomendaciones que puedan servir de base para el desarrollo de una estrategia formativa extensible a toda la AGE**. Concretamente, sobre la base de ese análisis de los planes de formación de los ministerios, se pretende ofrecer una propuesta de bases comunes del sistema de formación de la AGE

El INAP, consciente de su rol como actor central en el sistema de promotores de la formación del empleo público, ha querido que esta sea una oportunidad para el comienzo de una estrategia común de formación eficiente y eficaz de toda la AGE.



3. METODOLOGÍA DEL GRUPO DE TRABAJO

Una vez definidos los integrantes y los objetivos del Grupo de Trabajo, se procedió al diseño de una metodología que permitiese analizar los planes de formación de los departamentos ministeriales y de algunos organismos públicos, incluido el del propio INAP. Para ello, se fijaron los siguientes aspectos:

3.1. Objeto del análisis: los Planes de Formación 2022

El objeto de estudio del Grupo de Trabajo ha sido los Planes de Formación para 2022 de los departamentos ministeriales y algunos organismos públicos de mayor relevancia por el número de personas que trabajan en ellos, incluido el propio INAP. No obstante lo anterior, algunos de esos Planes no pudieron ser analizados en tanto que aún no habían sido aprobados en sus respectivos ministerios.

En cualquier caso, el Grupo de Trabajo ha analizado de manera colaborativa 26 Planes de Formación obtenidos por parte de las Subdirecciones Generales de Recursos Humanos de cada departamento o las Secretarías Generales de los organismos. Estos planes fueron recopilados y puestos a disposición de los participantes del grupo a través de un espacio colaborativo en la nube del INAP en donde, además, se proporcionó los términos de referencia y la metodología a emplear para el análisis de los planes, entre otra documentación.

3.2. Sujeto del análisis: el analista

Con la finalidad de que este análisis fuese lo más equilibrado y viable posible, se elaboró un reparto de los Planes de Formación de los ministerios y organismos públicos entre los 13 participantes del Grupo de Trabajo, contando con el dinamizador y el secretario del mismo, de manera que ninguno de los participantes analizara más de 3 planes, entre los que no debía estar el correspondiente a su respectivo departamento ministerial. De esta forma, se garantizaba un análisis objetivo.

3.3. Recursos e instrumentos de análisis

Una vez que cada miembro del Grupo recibió sus Planes, se creó un repositorio común, un espacio colaborativo en la nube del INAP, al que todos los participantes tuvieron acceso.

Aquí se fueron subiendo no sólo los Planes de Formación, sino toda la información relativa al Grupo de Trabajo, así como las actas y notas internas de las reuniones celebradas.

El siguiente elemento necesario que debía disponer el Grupo era el de la herramienta o instrumento de trabajo. La labor de análisis se sustentaba en la cumplimentación de



unas fichas analíticas que fueron diseñadas por la Subdirección General de Aprendizaje específicamente como herramienta de estandarización del estudio de los planes. El anexo II contiene el modelo utilizado.

Para ello, estas fichas contaban con unos campos que debían ser rellenados por los analistas. Los campos propuestos fueron los siguientes:

- *Promotor*
- *Título del Plan*
- *Proceso de elaboración*
- *Contenidos*
- *Ejecución*
- *Otras observaciones del analista*

De esta forma, cada analista estudiaría de manera individual los planes que le fueron asignados sirviéndose de dichas fichas analíticas. Una vez que fueron cumplimentadas, se compartieron en ese repositorio común, junto con el resto de documentación e información previamente mencionadas.

3.4. *Dinámica de grupo*

Tras haber estudiado cada analista el plan que le fue asignado, se procedió a llevar a cabo una puesta en común en una reunión presencial en la sede del INAP el día 30 de mayo. Se trató de una sesión de trabajo mediante la aplicación de una técnica de grupo de discusión que permitió estructurar la extracción de conclusiones y recomendaciones del Grupo. Esta labor fue liderada por el Subdirector de Aprendizaje, Israel Pastor, junto con el Técnico Superior de la unidad, Kevin Fernández.

3.5. *Reflexión sobre la metodología de estudio*

Las fichas analíticas demostraron su eficacia como principal herramienta de estudio de los Planes de Formación. Su validez como elemento de esta metodología supuso una reflexión posterior en la que se contempló la posibilidad de introducir nuevos campos o criterios a tener en cuenta en el análisis de los planes, con la finalidad de enriquecer el estudio.

3.6. *Remisión del borrador de conclusiones y recomendaciones a las organizaciones sindicales y presentación a los subdirectores/as de RRHH.*

Con el objetivo de contar con la participación de los agentes sociales y enriquecer, por tanto, el resultado final de este Grupo, el presente documento se remitió a las organizaciones sindicales más representativas (UGT, CCOO y CSIF), de manera que



podieran aportar sugerencias y comentarios a la elaboración del documento final de conclusiones y recomendaciones del Grupo de Trabajo.

Tras la participación de UGT Servicios Públicos, algunas de sus sugerencias fueron tenidas en cuenta e incorporadas al texto que se presentó al plenario de subdirectores/as del 21 de junio.

En esta reunión presencial en el INAP se aprobó recibir comentarios al borrador remitido tras la aportación sindical, de modo que se pudiera aprobar el documento definitivo el 29 de junio, y proceder a su publicación. Asimismo, se validó la propuesta del INAP de realizar una jornada alrededor de las recomendaciones como dinámica de trabajo para la planificación conjunta de actividades formativas en 2023 en Valdeavellano de Tera (Soria), donde el INAP tiene un espacio de trabajo, en octubre de este mismo año.



4. CALENDARIO DE TRABAJO

La creación del Grupo supuso la fijación de un calendario de trabajo que fuese realista y que se anticipase a la elaboración de los planes anuales de formación para 2023, de manera que sus conclusiones y recomendaciones ya pudieran tenerse en cuenta en el corto plazo. La actividad del grupo se inició con la constitución del mismo en febrero del año 2022 aunque el desempeño de su labor se concentró sobre todo en el mes de mayo.

Las actuaciones que se han venido llevando a cabo desde la constitución del Grupo se resumen en el siguiente calendario.

	02/22	03/22	04/22	05/22	06/22	07/22	08/22	09/22	10/22
Constitución del Grupo de Trabajo									
Primera reunión telemática									
Primera reunión presencial									
Elaboración del documento de conclusiones finales									
Remisión del documento a las organizaciones sindicales									
Remisión del documento a los Subdirectores/as Generales de RRHH									
Plenario de los Subdirectores/as Generales de RRHH en el INAP									
Sesión de trabajo con los Subdirectores/as Generales en la sede del INAP en Valdeavellano									



5. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones que se desprenden del análisis elaborado de cada uno de los Planes de Formación, de la puesta en común de las consideraciones de cada analista y de la dinámica de grupo realizada el 30 de mayo.

5.1. Ausencia de algunos Planes de Formación

Una vez constituido el Grupo, el primer paso a realizar fue la recopilación de los planes objeto de análisis. Inicialmente, esta no fue una tarea sencilla y sólo al final, en el momento del análisis, se observó que algunos planes no habían sido aprobados aún a la altura del mes de mayo.

De lo anterior se deduce, por ende, que la ausencia de algunos de esos planes es ya de por sí la primera conclusión de este Grupo.

5.2. Actividades comunes

El estudio ha permitido corroborar que existe un cierto consenso en la formación de ciertas habilidades y competencias transversales. La práctica totalidad de los planes analizados incorpora materias que son comunes denominadores. En opinión del Grupo, **estas materias pueden forjar un primer acercamiento a los ejes estratégicos comunes para la planificación a más largo plazo del desarrollo competencial.**

Y, además, en las recomendaciones se incluyen las bases comunes para la elaboración de los planes y actividades formativas que se realicen, lo que constituiría la base para la coordinación de recursos y áreas competenciales trabajadas. Es decir, permitirán responder a la pregunta “quién hace qué”.

Es por ello, que el Grupo determinó y consensuó la existencia de cinco ejes comunes, los cuales se detallan más adelante.

Es preciso señalar que todos los ejes presentan a su vez una doble orientación. Por una parte, se refieren a las actividades comunes que los promotores de la formación de la AGE deberíamos incluir en los planes que se hagan en el futuro a partir de 2023, por lo que las actividades que se programen deberían tener en cuenta los ejes propuestos. Por otra, que las actividades formativas incluidas estén dirigidas tanto al desempeño general como al directivo.

Si bien el Grupo ha considerado estos cinco ejes como elementos comunes en todo plan de formación de la AGE en materias comunes, resulta imprescindible tener en cuenta la formación especializada de las múltiples *policy areas* de los departamentos ministeriales y organismos públicos. Es decir, los ejes constituyen las bases comunes de todo plan de formación en materias transversales o comunes, independientemente

del promotor de que se trate. Por lo tanto, los planes elaborados conforme a estas bases comunes se complementarían con las materias específicas que cada departamento diseñe en su ámbito.



A continuación, se detallan las actuaciones formativas identificadas para cada uno de esos ejes transversales.

- *Eje 1: Principios y valores de la Administración.*

En este primer eje se ha identificado una serie de actuaciones formativas que derivan, por lo general, de normativa de distinto rango y opera como las bases y principio sobre los que la función pública de la AGE debe orientar su labor de servicio público. Aquí encontramos igualdad, gobierno abierto y ODS, entre otros. Es decir, marcan una Administración adaptada a los nuevos entornos y realidades sociales, con la finalidad de que las empleadas y empleados públicos integren estos conocimientos en las dinámicas de trabajo.

Una de ellas es la correspondiente a las políticas de igualdad que derivan del III Plan Estratégico de Igualdad de la AGE, la prevención de la violencia de género y acoso



laboral, uso no sexista del lenguaje o el uso de la perspectiva de género en el hacer administrativo.

Asimismo, predominan los esfuerzos formativos en materia de sensibilización y accesibilidad de personas con discapacidad.

También se incluyen en este eje las actividades de integridad pública, transparencia y gobierno abierto, así como de desarrollo sostenible y del impacto medioambiental de las políticas públicas.

- *Eje 2: Competencias digitales y teletrabajo*

El desarrollo de las competencias digitales es uno de los pilares esenciales de los Planes de Formación estudiados. En este eje se han categorizado las acciones formativas dirigidas al aprendizaje de ofimática (Excel, Word, Access, PowerPoint o Microsoft Outlook, entre otros). Asimismo, el desarrollo de este tipo de competencias se centra en la concienciación de la ciberseguridad y conocimiento del Big Data e Inteligencia Artificial en el ámbito de la Administración electrónica.

En este ámbito, destaca el nuevo marco referencial aprobado por el INAP, el [Marco de Referencia de Competencias Digitales de las Empleadas y Empleados Públicos](#), que se enmarca en el componente 11 Modernización de las Administraciones Públicas del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia. La legitimación de este Marco se sustenta, sobre todo, en la participación de un gran número de escuelas e institutos autonómicos de Administración Pública, así como de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en la elaboración de este Marco de Competencias Digitales. Se trata de un marco de referencia al que se deberán remitir todos los promotores de la formación orientada al desarrollo de estas importantes competencias para la transformación digital de las administraciones.

Conscientes de la formación de un nuevo paradigma en el hacer administrativo, la gran mayoría de los Planes de Formación analizados incluyen actuaciones formativas orientadas al aprendizaje del uso de herramientas más comunes como “Microsoft Teams”, entre otras. Esto conduce al desarrollo de unas nuevas competencias orientadas al teletrabajo que cuenta, también, con un nuevo marco referencial aprobado por el INAP, el [Marco de Referencia de Competencias para el Teletrabajo de las Empleadas y Empleados Públicos](#). En dicho marco, deberán incluirse todas las actividades formativas, tanto para personas teletrabajadoras como para su dirección, que se vayan a realizar para el desarrollo de este tipo de competencias orientadas a nuevas formas de trabajar a distancia y por objetivos.

- *Eje 3: Gestión pública*



En el ámbito transversal de la gestión pública el grupo distinguió dos tipos de actuaciones formativas: las orientadas a la gestión económica-presupuestaria y las orientadas a la gestión jurídica.

En el primer grupo, se identifican todos aquellos cursos orientados al aprendizaje de conocimiento técnico en materia de contratación pública, gestión y modificación presupuestaria, tramitación de expedientes y documentos contables, uso de plataformas de gestión económica y gestión de subvenciones, entre otros.

Por otra parte, en el segundo grupo, se categorizan aquellas acciones formativas dirigidas al aprendizaje de conocimiento en materia de protección de datos, procedimiento administrativo, procedimiento de elaboración de normas y responsabilidad patrimonial, entre otras.

- *Eje 4: Competencias lingüísticas*

El aprendizaje de lenguas es también una constante en todos los Planes de Formación analizados. Los cursos formativos de inglés, francés y portugués son comunes en la práctica totalidad de los Planes, distinguiendo, además, diferentes tipos de actuaciones formativas en virtud del nivel de idioma exigido para cada curso, de acuerdo con lo establecido por el [Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas: aprendizaje, enseñanza, evaluación.](#)

Adicionalmente, la formación de las lenguas cooficiales en España se está extendiendo cada vez más entre todos los departamentos ministeriales, en tanto que se han identificado un número significativo de cursos formativos en esta materia. El INAP se encuentra trabajando en un nuevo modelo en esta materia que servirá para llenar una laguna existente hoy en día.

- *Eje 5: Otras habilidades*

A criterio del grupo, en este último eje pueden incluirse las actuaciones formativas dirigidas a un amplio espectro de habilidades, conocimientos y competencias que no encajan en los 4 ejes anteriores. Por ejemplo, el desarrollo de competencias y habilidades comunicacionales (hablar en grupo, mediación, gestión de conflictos, integración de equipos), de liderazgo o inteligencia emocional, entre otros.

Para finalizar, en este último eje se incluyen todas aquellas actuaciones formativas que van surgiendo con el paso del tiempo como consecuencia de la necesidad de adaptación al cambio y a los nuevos entornos. Actualmente, a modo de ejemplo, se pueden ubicar en este eje todas las acciones formativas relacionadas con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia o la preparación de la presidencia española del Consejo de la Unión Europea en 2023.



5.3. Proceso de elaboración de los Planes

Los métodos de elaboración y diseño de los Planes son una pieza esencial a tener en cuenta para lograr que la formación se ajuste a las necesidades de sus destinatarios.

Pocos planes de los estudiados contemplan la metodología empleada para la detección de necesidades a pesar de ser esta tarea previa un paso primordial en la estrategia formativa.

No obstante lo anterior, las técnicas de detección de necesidades identificadas en este análisis se han basado en la cumplimentación de cuestionarios por parte de las unidades y de las empleadas y empleados públicos. Asimismo, también se han llevado a cabo, en algunos casos, reuniones con equipos que pudieran aportar información clave sobre las competencias o habilidades requeridas para el desempeño de ciertas funciones.

5.4. Proceso de convocatorias

La mayoría de los planes carece de información relativa a los procesos de convocatorias, así como al proceso de solicitud, acceso y selección de los participantes en los diversos cursos selectivos que se ofertan.

Otro aspecto que ha surgido del estudio de los planes relativo al proceso de convocatorias es la ausencia de criterios para la selección del profesorado.

5.5. Evaluación

La posterior evaluación de los Planes de Formación ofrece a los gestores información sobre el impacto que han tenido las acciones formativas contempladas en los mismos. En este contexto, varios planes incluyen diferentes sistemas de evaluación que analizan los resultados de sus respectivos planes una vez que estos han sido implementados.

La evaluación, por tanto, se centra tanto en el aprendizaje como en la satisfacción. Por un lado, los planes detallan las diferentes técnicas de evaluación que se imparten en los cursos para valorar los conocimientos adquiridos en una determinada acción formativa, ya sea mediante la elaboración de pruebas tipo test, trabajos colectivos o supuestos prácticos. Por otro lado, también se detalla una serie de técnicas de evaluación de la satisfacción obtenida mediante, generalmente, la cumplimentación de un cuestionario de satisfacción y sugerencias.

6. RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones a las que se han llegado una vez realizado el estudio previo, el Grupo de Trabajo propone una serie de recomendaciones para la elaboración de los futuros Planes de Formación a partir ya de 2023.

Con el desempeño realizado del Grupo de Trabajo y sus frutos materializados en el presente documento, se pretende alcanzar un consenso por parte de todas las personas titulares de las Subdirecciones Generales de Recursos Humanos de los ministerios y definir, así, **unas bases comunes del sistema de formación de la AGE**. De esta forma, se pretende que estas bases comunes que nazcan de ese consenso previo sirvan para diseñar de manera eficiente y coherente la planificación, contenido y recursos de las actividades formativas De manera más coordinada entre los promotores de la AGE. Para ello se estructuran en 6 fases.

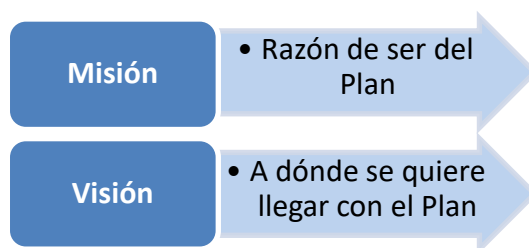


El anexo III contiene la síntesis de las recomendaciones que formula el grupo.

6.1. Estrategia

El diseño e implementación de todo Plan de Formación debe ser comprendido como un verdadero Plan Estratégico. Para ello, es esencial, en primer lugar, fijar un calendario de elaboración que marque la ejecución eficiente de las actuaciones necesarias a desempeñar. Por ello, se propone que los Planes de Formación estén plenamente redactados y aprobados antes de concluir la primera quincena de todos los meses de enero.

Por otra parte, otro aspecto esencial es la fijación de la misión, la visión, los valores y los principios que van determinar la esencia de dicho plan. Se considera fundamental que se determine la razón de ser de ese plan y a dónde se quiere llegar.



Es decir, ¿qué justifica la existencia del plan? La respuesta podría ser la necesidad de contar con unas empleadas y empleados públicos plenamente formados y profesionalizados. ¿Qué se pretende lograr con el plan? En este caso, se pretende desarrollar las competencias y habilidades de personal al servicio de las Administraciones Públicas y lograr su adaptación a las nuevas necesidades y entornos.

De manera que esta tarea se encuadre en los ejes previamente mencionados:

- *Eje 1: Principios y valores de la Administración*
- *Eje 2: Competencias digitales y teletrabajo*
- *Eje 3: Gestión pública*
- *Eje 4: Competencias lingüísticas*
- *Eje 5: Otras habilidades*

6.2. Elaboración

Una vez que se han fijado los elementos previamente mencionados, se procede a la elaboración del plan. Para ello, debe diseñarse, en primer lugar, un eficaz sistema de detección de necesidades capaz de identificar y calibrar las carencias competenciales que necesitan ser cubiertas. El conocimiento es, por tanto, la pieza clave en esta etapa.

En este ámbito, el Grupo propone la difusión de encuestas y cuestionarios así como la celebración de reuniones entre los superiores y subordinados para lograr que estas técnicas se erijan como mecanismos formales que ofrezcan información clave en base a la cual puedan tomarse decisiones en el ámbito formativo.

Mediante el uso de este tipo de instrumentos, pueden detectarse las necesidades formativas de acuerdo con las funciones y perfiles de cada puesto de trabajo que se esté desempeñando y aquellos que se vayan a desempeñar en el futuro, así como a las dinámicas y procesos de trabajo. De esta forma, se consigue una cierta correlación entre el contenido de las actuaciones formativas y los puestos de trabajo a desempeñar.

Sea como fuere, el diseño de un sistema de detección de necesidades es considerado por unanimidad por este Grupo como un pilar esencial en el diseño de todo tipo de estrategia y acciones formativas.



6.3. Participación

La participación de diversos actores en todo proceso de decisión es un elemento que enriquece el resultado final del mismo, en tanto que permite tener en consideración diferentes ópticas y perspectivas. En el proceso de elaboración de un Plan de Formación, deberá determinarse qué actores participan en su diseño y redacción. Es decir, se deberá delimitar qué tipo de participación se considera necesaria y beneficiosa para la culminación de una estrategia formativa. Podría considerarse la posibilidad de contar con la participación de ciertos actores mediante la celebración de reuniones con las Mesas Delegadas, entre otras opciones. En cualquier caso, se recomienda establecer un sistema en el que se decida cómo deben seleccionarse los participantes en la elaboración del plan en virtud de los objetivos del mismo y de las necesidades a cubrir.

El grupo también consideró de mucha importancia el compromiso y la voluntad de la dirección pública tanto en la definición de las necesidades formativas como en el liderazgo para impulsar la planificación. Además, cada unidad tiene un conocimiento de su realidad que posteriormente puede ser elevado a la Subdirección General de Recursos Humanos correspondiente (y al INAP, en su caso), como insumo de la planificación.

Adicionalmente, la implicación de los superiores jerárquicos y de las unidades puede complementarse con una participación a la inversa, es decir, que sean las propias Subdirecciones Generales de Recursos Humanos las que propongan a las unidades determinadas acciones formativas que puedan redundar en el desarrollo profesional de las empleadas y empleados públicos de las mismas. Todo ello, sin olvidar el rol esencial que desempeña en esta materia la parte social a través de las organizaciones sindicales.

En cualquier caso, este Grupo aboga por una auténtica implicación de todos los actores posibles de manera que cualquier esfuerzo formativo esté fundamentado en una participación abierta y eficaz.

6.4. Contenidos

A. Parte expositiva del Plan

A la hora de determinar los contenidos de las acciones formativas que incluye el Plan, se propone, en primer lugar, establecer de manera clara y coherente cuáles son los objetivos del mismo, de manera que exista una parte expositiva del plan.



El Grupo considera esencial este primer pilar en lo que respecta al contenido de todo Plan de Formación, en tanto que la parte expositiva del mismo es lo que le caracterizaría como un auténtico Plan Estratégico. En esta primera parte expositiva, sería conveniente detallar los elementos previamente citados: la misión, la visión y los valores.

Determinar de dónde se parte y hacia dónde se quiere llegar permite comprender los esfuerzos formativos y la esencia de cualquier tipo de actuación enfocada al desarrollo profesional.

B. Contenido de las actuaciones formativas

El segundo pilar del contenido del plan se refiere a la descripción de las actuaciones formativas. Para ello, se propone inicialmente llevar a cabo una sistematización por ejes estratégicos y áreas competenciales, que puedan tratarse de las ya preexistentes del INAP o de un listado de nuevas áreas que se diseñe de manera colaborativa. En cualquier caso, la delimitación por ejes estratégicos debe tener un cierto vínculo con los objetivos y la visión del plan, es decir, el grado en el que las actuaciones formativas componentes de cada uno de esos ejes consiguen alcanzar los objetivos del plan.

Por otra parte, y siguiendo con este segundo pilar, la determinación de unos itinerarios formativos se considera clave en el diseño de los contenidos del plan. Este Grupo de Trabajo propone profundizar en los itinerarios formativos de manera que se pueda ligar la formación con un estudio previo de la estructura de trabajo del departamento correspondiente. Es decir, que exista una cierta correlación entre la acción formativa que se ofrece y los puestos de trabajo que se desempeñan, tal y como se ha detallado anteriormente.

Para ello, se propone resolver de manera clara la posible convalidación de estos itinerarios en caso de que se dé una movilidad intra o interadministrativa de la empleada o empleado público. Es decir, que la formación recibida en base a estos itinerarios pueda ser tenida en cuenta en el hipotético caso de que el receptor o receptora de esa formación cambie de puesto de trabajo.

C. Nuevos formatos

Los nuevos contextos marcados por los llamados entornos “VUCA”, hoy incluso “BANI”, han supuesto que, en lo que respecta a las administraciones públicas, los servicios públicos, así como su prestación deban adaptarse a las nuevas realidades. Sin embargo, las dinámicas y los procesos del hacer administrativo no han sido ajenos a esas nuevas realidades.



Por ello, aprovechando la oportunidad que brindan las herramientas digitales y la creciente sensibilización acerca del desarrollo profesional de las empleadas y empleados públicos, se propone repensar las dinámicas formativas y abogar por nuevos formatos más innovadores y creativos.

En este contexto, el grupo identificó una serie de alternativas que ofrecen esas cualidades. La formación de bienvenida al personal de nuevo ingreso es un ejemplo de estas nuevas técnicas. Mediante este formato, se ofrece un aprendizaje inicial a la empleada o empleado público sobre las competencias o habilidades que se esperan que desarrolle en su nuevo puesto de trabajo. Asimismo, se trata de formaciones de bienvenida que se acompañan de manuales de procedimientos que permiten al nuevo empleado o empleada familiarizarse con las dinámicas de trabajo.

Otro caso de éxito son las llamadas comunidades de aprendizaje, en donde, a través de un espacio plenamente colaborativo, se ponen en común experiencias, prácticas y debates que orienten la formación y el aprendizaje a la consecución de unos objetivos definidos conjuntamente.

Relacionado con este ejemplo, se encuentran los espacios colaborativos en donde, en lo que respecta al ámbito formativo, se comparten de manera actualizada itinerarios, guías didácticas, recursos formativos o documentación pertinente. En este ámbito, el INAP cuenta con un espacio colaborativo llamado "*INAP Social*", en donde sus usuarios pueden conectarse con el resto de miembros para compartir intereses y experiencias profesionales. Además, permite la creación de red de contactos acorde con el perfil de cada usuario, de manera que la compartición de conocimientos, experiencias y oportunidades es, si cabe, mucho más personalizada.

Finalmente, este Grupo también propone la puesta en marcha de los cursos formativos "*a tu ritmo*". Desde el INAP, se cuenta con una gran experiencia en la implementación de este tipo de acciones formativas. A través de este tipo de cursos online, la persona que recibe esta formación tiene la capacidad de autogestionar su propio aprendizaje, siguiendo una experiencia marcada a su ritmo sin ningún tipo de límite temporal, fechas u horarios.

6.5. Comunicación

El Grupo coincidió por unanimidad en la importancia de comunicar y saber comunicar todo tipo de plan formativo para lograr el éxito del mismo. En el diseño de la estrategia formativa del plan, debe tenerse en cuenta el público al que se va a dirigir las acciones comunicacionales. Por ello, puede diferenciarse dos tipos de estrategias comunicativas del plan.



A. Comunicación interna

La comunicación interna integra todos aquellos esfuerzos comunicacionales que tienen por objeto dar a conocer el plan al personal al servicio de un departamento u organismo público, ya sea los propios superiores jerárquicos como el resto empleadas y empleados públicos.

Por otra parte, cabe determinar qué se desea comunicar. Más allá de comunicar meramente las diferentes acciones formativas, con la finalidad de dotar de una mayor transparencia a la estrategia formativa, el Grupo recomienda informar sobre otros aspectos esenciales.

En primer lugar, se considera esencial que el receptor de la formación conozca a través del propio plan el procedimiento de elaboración del mismo, partiendo desde los métodos de detección de necesidades hasta los actores que han participado en la redacción e implementación del plan.

En segundo lugar, sería conveniente que el Plan informe sobre los criterios de selección del profesorado. Para ello, deberá haberse fijado previamente una serie de criterios que sirva de marco referencial para la selección de los formadores de cualquier tipo de acción formativa. Otro aspecto relacionado con esto a decir del grupo, fue la recomendación de estandarizar las retribuciones mediante baremos, conforme al artículo 33.2 del Real Decreto 462/2002, de 24 de mayo, sobre indemnización por razón de servicio.

En tercer lugar, se recomienda incluir en estos esfuerzos comunicacionales que tienen por objeto dotar de una mayor difusión en la organización de los planes de formación, así como todo lo relativo a los procesos de inscripción a los cursos y acciones formativas. El objetivo, por ende, es que las empleadas y empleados públicos estén plenamente informados no solo de los objetivos de las actividades, sino del proceso que debe seguir para poder inscribirse y acceder a la formación.

B. Comunicación externa

Por comunicación externa se entiende como el conjunto de acciones comunicacionales que están orientadas al resto de departamentos ministeriales y órganos públicos. En este contexto, este tipo de esfuerzos comunicacionales que trascienden hacia otros departamentos pretenden informar de manera generalizada las experiencias, prácticas y esfuerzos formativos. Es decir, el objetivo es el de crear un espacio de comunicación entre departamentos, órganos públicos y el propio INAP con la finalidad de materializar una mayor colaboración y cooperación en la estrategia formativa de la AGE.



Para ello, el Grupo propone la puesta en marcha de mecanismos que permitan canalizar dicha cooperación. La implementación de un repositorio común y de portales web colaborativos serviría como principal herramienta para compartir conocimiento, experiencias o casos de éxito. Además, este espacio colaborativo permitiría debatir de manera conjunta ciertos aspectos que puedan brindar una mayor homogeneidad a la estrategia formativa de la AGE. De esta forma, se propone aprovechar estas herramientas para reflexionar conjuntamente sobre los baremos a utilizar en la selección de los formadores así como la coordinación de los mismos o incluso para diseñar modelos de referencia que contengan un contenido mínimo necesario que pueda ser utilizado por todos los departamentos y órganos públicos.

El objetivo, por tanto, es el de crear nuevas dinámicas de aprendizaje común entre departamentos y órganos públicos. En otras palabras, que desde la AGE se aprenda a formar en base a ese trabajo colaborativo.

En cualquier caso, independientemente del tipo de estrategia comunicativa, es fundamental que el mensaje a difundir sea claro y coherente. Adicionalmente, el Grupo considera que ésta puede ser una oportunidad para descubrir nuevos métodos de comunicación de cualquier tipo de Plan Estratégico. Apostar por catálogos informativos que sean a su vez interactivos, por la creación de pestañas adicionales en las respectivas intranets o por la puesta en marcha de redes colaborativas como el ya mencionado *INAP Social*, podrían lograr no sólo que la formación sea más accesible a todas las empleadas y empleados públicos, sino hacerla más atractiva. En resumidas cuentas, es esencial determinar no sólo qué se comunica, sino el cómo.

6.6. Evaluación

Finalmente, el Grupo incidió en la importancia de diseñar mecanismos de evaluación *ex post* que permitan ofrecer un diagnóstico sobre el impacto y la eficacia del plan. En todo tipo de estrategia, la evaluación posterior ofrece información clave en base a la cual se inicia un nuevo proceso de toma de decisiones de cara a la consecución de unos objetivos, que pueden ser los mismos o unos nuevos.

No obstante lo anterior, los participantes del Grupo coincidieron en la dificultad de lograr una auténtica efectividad de las herramientas de evaluación que decidan implementarse. Las encuestas de satisfacción de la formación recibida son uno de los mecanismos más empleados para analizar la eficacia de las acciones formativas. Sin embargo, existe una serie de retos subyacentes a tener en cuenta, como la posibilidad de que sólo un número reducido de receptores de formación decida cumplimentar los cuestionarios o el hecho de que existan ciertos sesgos que puedan desvirtuar el resultado de los mismos.



INAP

Sea como fuere, y asumiendo la necesidad de trabajar en esos retos, el Grupo coincidió en lo beneficioso que resultaría disponer de un formulario tipo que permitiese evaluar de manera uniforme las diversas actuaciones formativas que se implementan en la AGE.



ANEXO I. PARTICIPANTES DEL GRUPO DE TRABAJO

- Pastor Sáinz-Pardo, Israel; Subdirector de Aprendizaje, Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo las veces de dinamizador del grupo de trabajo
- Fernández Rodríguez, Kevin; Técnico Superior, Subdirección de Aprendizaje, Instituto Nacional de Administración Pública, haciendo las veces de secretario del Grupo
- Alonso Velázquez, María Rosario; Analista Programador, Ministerio de Justicia
- De la Fuente Torre, Mercedes; Jefa de Área de Formación, Ministerio de Cultura y Deporte
- Delgado García de Polavieja, Sara; Jefa de Área de Formación, Desarrollo y Acción Social, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- González González, Félix; Jefe de Área de Personal, Ministerio de Justicia
- Hernández Amores, Pilar; Jefa de Servicio de Formación, Ministerio de Educación y Formación Profesional
- López López, José Ramón; Jefe de Área de Formación y Acción Social, Ministerio de Defensa
- Martínez Álvarez, Inmaculada; Subdirectora Adjunta de Personal, Inspección de Servicios y Coordinación, Ministerio de Consumo
- Ortega Lechuga, Celia; Jefa de Área de Acción Social y Formación, Ministerio del Interior
- Recio Aragón, Miguel Ángel; Jefe de Servicio de Formación, Ministerio de Trabajo y Economía Social
- Redondo Diezma, Sergio; Jefe de Área de Formación y Acción Social, Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030
- Remiro Elía, Fernando; Jefe de Área de Formación, Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana



ANEXO II. PROTOTIPO DE FICHA ANALÍTICA

ANÁLISIS INTERDEPARTAMENTAL DE PLANES DE FORMACIÓN DE 2022
FICHA ANALÍTICA

ANALISTA _____

Ministerio / O.A.	
Título del Plan	PLAN DE FORMACIÓN DE 2022
Elaboración - Consultas realizadas - Uso de herramientas de detección de necesidades - Agentes intervinientes (preceptividad o no de su intervención) - Otros aspectos relevantes	
Contenidos	¿Tiene el plan alguna taxonomía específica y, en este caso, cuál?
	Análisis de los contenidos*.
	Modalidades:
Ejecución - Perfil de los formadores (personal AGE/empresas) - Evaluación - Otros aspectos relevantes	
Observaciones del analista	

ANEXO III. SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES DEL GRUPO DE TRABAJO**Planificación anticipada**

- Aprobación de los planes antes de la primera quincena de enero

**Determinación de un proceso tasado de elaboración del Plan de Formación**

- Diseño de un sistema de detección de necesidades
- Fijación de un sistema de selección de participantes en la elaboración del plan
- Implicación de todas las unidades y superiores jerárquicos
- Fijación de criterios de selección de los formadores
- Estandarización de baremos retributivos

**Determinación del contenido del plan**

- Delimitación de una parte expositiva
- Diseño de unos ejes transversales
- Planteamiento de nuevos formatos colaborativos

**Diseño de una estrategia comunicativa**

- Esbozo de actuaciones comunicacionales internas y externas
- Diseño de un mensaje sencillo y claro
- Propuesta de nuevos formatos comunicativos

**Diseño de un sistema de evaluación expost**

- Fijación de mecanismos de evaluación
- Determinación conjunta y colaborativa de instrumentos