

La calidad de la formación impartida por el INAP.

Especial referencia a un programa modular de educación a distancia constitutivo de un itinerario profesional en gestión de la calidad de la formación

**Jaime Nicolás Muñiz
Eustaquio Martín Rodríguez**

I. LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN IMPARTIDA POR EL INAP Jaime Nicolás Muñiz

1. Introducción

La incorporación a la Gestión Pública de los planteamientos y requerimientos técnicos propios de las prácticas orientadas hacia la consecución de la Gestión de la Calidad en la prestación de los bienes y servicios públicos se ha convertido en un hecho en los últimos años.

A la hora de determinar los elementos propios de dicha Gestión de la Calidad aplicada al ámbito público, nos encontramos, como es lógico en la actuación de cualquier organización, con unos clientes externos, los destinatarios de los bienes y servicios prestados por las Administraciones Públicas, es decir, los ciudadanos, y con unos clientes internos, los empleados públicos que trabajan al servicio de dichas Administraciones. Pero, a su vez, estos mismos empleados tendrán la consideración de clientes externos para las unidades administrativas que se encargan de proporcionarles determinados bienes y servicios encaminados a que puedan llevar a cabo el adecuado cumplimiento de sus funciones, optimizando el valor de las tareas que llevan a cabo en el desempeño de sus puestos de trabajo.

Así las cosas, para las organizaciones administrativas que, como es el caso del Instituto Nacional de Administración Pública en España (en adelante INAP), tienen como misión fundamental la realización de tareas relacionadas con la formación de empleados públicos, éstos tienen la consideración de clientes externos de las mismas, y la satisfacción de las expectativas de los mismos en relación con las actuaciones que para ellos se organizan adquiere un valor fundamental, tanto más en la medida en que la consecución del éxito en la gestión de la actividad formativa no sólo va a redundar en la satisfacción y mejora de la capacitación personal y profesional de sus destinatarios, sino que, con carácter finalista, se orienta a la consecución de la mejora en la prestación de los bienes y servicios públicos destinados a la ciudadanía en general.

Al hablar de calidad de la formación, una aproximación elemental al tema nos permite situarnos ante un doble enfoque. Por una parte encontramos aquellos aspectos relativos a considerar la calidad de la formación impartida según los principios de gestión y técnicas de medida propios de la materia. Por otra, podemos referirnos a las actividades formativas cuyo contenido tiene una relación directa precisamente con dichos principios y técnicas, es decir, a la formación impartida para la “Gestión de la Calidad”.

A lo largo de esta exposición haremos referencia a ambos aspectos citados, si bien, teniendo en cuenta que la presente ponencia se enmarca dentro del área temática de la profesionalización de la función pública y la promoción de la gerencia pública, el enfoque que intentaremos llevar a cabo será fundamentalmente integrador de los dos, reflejando esta idea del valor estratégico de la formación de calidad y para la calidad mediante la referencia a las actuaciones que son llevadas a cabo en la Administración General del Estado a través del INAP, organismo autónomo adscrito al Ministerio de Administraciones Públicas y principal órgano competente en relación con la formación de los

funcionarios de la Administración General del Estado, sin perjuicio de las tareas de colaboración que desarrolla en relación con la formación de los funcionarios de las Comunidades Autónomas y del ejercicio de las competencias que tiene atribuidas respecto a la formación de los funcionarios de la Administración Local, y, sin perjuicio, igualmente de la existencia de otros órganos en la Administración General del Estado que también realizan labores de formación, ya sea en función de la especificidad de la materia (así, por ejemplo, el Instituto de Estudios Fiscales en relación con la materia económico-financiera) o como consecuencia de la distribución de funciones en relación con la organización administrativa (así las Áreas de formación de los diversos Departamentos Ministeriales).

De este modo, durante la presente exposición intentaremos mostrar cuáles son las funciones y políticas llevadas a cabo por el INAP, así como la organización del mismo para llevar a cabo sus actuaciones; presentaremos sus actividades y nos referiremos especialmente, por su valor fundamental en relación con el adiestramiento en los principios y valores propios de la Gestión de la Calidad a aquellas relacionadas con la formación de directivos y con el Programa de Formación Continua en las Administraciones Públicas, sin perjuicio de presentar también otras actuaciones formativas en relación con los cursos selectivos y otras actividades de carácter específico. Posteriormente, y este será el contenido de la segunda parte de esta ponencia que presentamos en co-autoría, se expondrán los aspectos relativos a un programa modular de educación a distancia que es constitutivo de un itinerario profesional en Gestión de la Calidad de la formación que el INAP lleva a cabo en colaboración con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

2. Principios básicos en relación con la calidad de la formación. Objetivos para una Gestión Pública de calidad.

Hoy en día nadie duda del valor de la formación como un instrumento esencial para el desarrollo de las organizaciones. Cada vez más se reconoce el valor de la misma para conseguir la respuesta adecuada a los retos de todo tipo que cualquier organización deberá afrontar para el cumplimiento de sus objetivos.

Así, con carácter general, para determinar que tipo de formación se debe desarrollar en una organización debería responderse a tres cuestiones fundamentales:

- ¿Qué debe conocer o saber una persona?.
- ¿Qué debe saber hacer esa persona?, o, dicho de otro modo, ¿Qué habilidades debe tener?.
- ¿Cuáles son las actitudes, los valores y creencias que deben tener las personas que trabajan en esa organización?.

La respuesta a la primera de las preguntas nos situaría en el ámbito del nivel de conocimientos técnicos y sobre la propia organización que la persona debe poseer para realizar adecuadamente su trabajo. La segunda cuestión formulada hace referencia a la capacitación técnica requerida. Finalmente, la tercera cuestión se refiere al contenido “ideológico” de la formación, a su valor para promover y estimular el desarrollo de los valores propios de la organización, fomentando y permitiendo la identificación con los mismos.

Pues bien, en la Administración Pública la respuesta a estas cuestiones tiene una importancia singular, tanto por el volumen de sus efectivos como por la variedad y complejidad de las tareas que desarrolla y, muy especialmente, por la grandeza de su valor fundamental de actuación que se concreta en el servicio a los intereses generales.

Podemos afirmar que en las Administraciones Públicas, la formación constituye un deber y un derecho al mismo tiempo. Deber en la medida en que nuestros empleados públicos tienen la obligación de estar óptimamente formados para el mejor desarrollo de sus tareas. Derecho, puesto que la organización debe poner a disposición de sus empleados los medios oportunos para que puedan cumplir adecuadamente el deber anteriormente señalado. Es más, la situación ideal sería aquella en la que a través de la formación el empleado público consiguiera satisfacer óptimamente sus necesidades de desarrollo profesional dando respuesta al mismo tiempo a las necesidades de la organización para la que presta sus servicios. Ello nos llevará, como veremos más adelante a la necesidad de realizar el diagnóstico y la evaluación de las necesidades formativas.

Desde la perspectiva del cumplimiento de los objetivos organizacionales, la labor de la formación no se agota en facilitar el acceso a los conocimientos necesarios para el logro de la eficacia en la gestión, sino que a través de la misma se ha de promover el desarrollo de las capacidades potenciales de los destinatarios de la acción formativa y también de las capacidades potenciales de la propia organización. La formación se convierte así en un factor estratégico al servicio del cambio de la cultura organizacional. En suma, en un factor decisivo en cualquier proceso de reforma. Así, la formación contribuye al debate sobre la identificación de la misión de la organización y la redefinición de las estrategias y objetivos de la misma.

Existe, por tanto, una relación sustancial entre la política de formación y las restantes políticas de recursos humanos. Ésta se manifiesta en diversos momentos:

En el momento de la incorporación del personal a la organización, la formación inicial no sólo debe perseguir la adecuada adaptación al puesto, sino que tiene que actuar como mecanismo de socialización de ese personal de nuevo ingreso. Posteriormente, en el momento de la actuación cotidiana, la formación tiene que coadyuvar a la mejora del funcionamiento actual de la organización, o, si este es el caso, a la preparación para la asunción de una situación organizativa diferente. Tanto en este momento como en el anterior resulta de carácter sustancial la vinculación de la formación con la motivación. El desarrollo óptimo de las tareas encomendadas o la posibilidad de que la persona pueda actuar como agente del cambio organizacional sólo pueden ser posibles si contamos con personas fuertemente motivadas para desarrollar sus responsabilidades.

Finalmente, como momento último, tiene que establecerse una vinculación de la formación con los sistemas de evaluación, en su doble orientación de recompensa (promoción) o de desarrollo profesional estructurado (carrera). Evidentemente, nos estamos refiriendo a la evaluación de la formación dentro de la política de recursos humanos, porque desde la perspectiva del desarrollo organizacional, esto es, del cumplimiento de los objetivos establecidos en función del diagnóstico previo y de los planes de actuación que se diseñen para ello con la finalidad de mejorar el nivel de calidad de los servicios prestados, la formación (entendida ya en su concepción más amplia) deja de ser un recurso importante para pasar a convertirse en el instrumento esencial, en la piedra angular sobre la cual tiene que apoyarse necesariamente cualquier tipo de planteamiento de mejora organizacional.

Así considerada, la formación como elemento sustancial de la estrategia de gestión de los recursos humanos, requiere una voluntad y un compromiso definidos. Es fundamental contar con la adhesión de los directivos tanto en lo que se refiere a la asignación de recursos en el momento de la confección de los presupuestos, como a lo largo de todo el proceso de ejecución del plan de formación.

Otro aspecto básico es el referido a la identificación de las necesidades de formación y el

establecimiento de prioridades. El INAP, en un proceso de diagnóstico que se concretó en la definición de sus Planes de Formación en 1991, si bien desde entonces los mismos han sufrido, lógicamente, diversas variaciones en su formulación y contenidos, intentó definir con carácter general las necesidades formativas de la Administración General del Estado. Sin perjuicio de ello, el INAP desarrolla y da apoyo preferentemente a las demandas directas de los Departamentos Ministeriales y unidades administrativas que sean fruto de su propio diagnóstico de necesidades y planificación de su oferta formativa. Para este fin el INAP ofrece también su asesoramiento, poniendo a disposición de los organismos que así lo soliciten sus recursos y técnicas, con el fin de identificar los productos formativos que puedan ofrecer mayor utilidad.

Una vez identificadas las necesidades, es preciso establecer los objetivos de la formación, los cuales a su vez condicionarán el enfoque a adoptar, los medios, métodos y material y los criterios para la evaluación de las acciones llevadas a cabo.

Un aspecto que no debe ser olvidado es el relativo a la determinación de los medios a utilizar (locales, materiales, personas, etc) y la elección de los métodos de formación adecuados.

En todo caso, la formación se justifica por la rigurosa evaluación de los resultados obtenidos. Es preciso evaluar todas las acciones que se realicen, tanto en aquellos aspectos referidos a valorar la calidad técnica de cada curso (programa, profesores, material didáctico, etc.) como en los relativos al aprovechamiento por parte de los asistentes. Pero junto a esta evaluación de resultados, es preciso llegar más allá llevando a cabo la evaluación del impacto que las acciones formativas realizadas hayan tenido sobre la mejora en el desempeño del puesto de trabajo, sobre los procesos de trabajo o, en general, si este era el objetivo, sobre el cambio organizacional propuesto.

Como conclusión de todo lo anteriormente expuesto y refiriéndonos en concreto al INAP, señalaremos que los objetivos prioritarios que impulsan su actuación se concretan en:

- Impulsar los procesos de reforma y modernización administrativa.
- Facilitar el desarrollo de los empleados públicos, apoyando su promoción y su carrera profesional.
- Apoyar la racionalización de las plantillas, a través de instrumentos de planificación estratégica de recursos humanos.
- Mejorar la motivación y la integración de los empleados.

De conformidad con lo anterior, el INAP ha de prestar especial atención e impulso a las siguientes actuaciones:

- Capacitación de los directivos en materia de gestión pública.
- Desarrollo y ejecución del Acuerdo para la Formación Continua, elaborado por las Administraciones Públicas y las Centrales Sindicales.
- Formación para la mejora de los servicios y de la atención al ciudadano.
- Capacitación de los gestores de recursos humanos.

3.- Una formación de calidad para los directivos públicos encargados de gestionar la calidad de los bienes y servicios públicos.

Actualmente, tanto las organizaciones públicas como las de carácter privado dedican una buena parte de sus recursos en materia formativa a posibilitar la formación inicial o capacitación de sus nuevos directivos así como al perfeccionamiento o reciclaje de sus directivos ya existentes.

Esta actitud resulta en todo punto lógica y necesaria, pues en toda organización el directivo es, por la propia naturaleza de su condición, el elemento fundamental del que dependerá no sólo ya la consecución de los objetivos previstos para la organización, sino, con carácter general, la buena marcha de la misma.

El directivo actual es alguien que se enfrenta a situaciones con un enorme grado de complejidad como corresponde a la época en que vivimos, con un enorme grado de incertidumbre, dada la continua movilidad, el cambio permanente que afecta tanto a los medios de que dispone como apoyo en su proceso de toma de decisiones (los conocimientos, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación) como a las propias condiciones del entorno que le rodea.

Por todo ello, el contar con directivos que posean un adecuado nivel de conocimientos, que estén capacitados para llevar a cabo el análisis de realidades en continuo cambio, que posean las aptitudes necesarias para liderar y motivar equipos humanos y que, puedan, en fin, tomar decisiones acertadas en situaciones complejas constituye un factor estratégico de primer orden para cualquier organización.

En el caso del directivo público, la especificidad de su función hace que a los conocimientos, habilidades y aptitudes descritas anteriormente se tenga que sumar la capacidad de interpretar adecuadamente las instrucciones recibidas de los decisores políticos y de asesorar a los mismos, ejecutando correctamente las tareas derivadas de los resultados del análisis de las concretas políticas públicas, así como, y muy fundamentalmente, una orientación hacia la satisfacción del interés general, hacia la ciudadanía, que lleguen a concretarse en un verdadero compromiso con el servicio público.

Por todo ello, la formación de los directivos públicos adquiere un valor y al mismo tiempo una dificultad especiales. La definición oportuna de los contenidos de los programas formativos, la identificación de la metodología a emplear, la capacitación técnica del profesorado a utilizar son aspectos, entre otros, que en el caso de las actividades de formación de directivos resultan claves, puesto que, como ya hemos señalado, clave es la posición que dentro de la organización ocupan los destinatarios de estas actividades formativas.

El INAP, es el órgano de la Administración General del Estado a través del cual se ejercen las competencias relativas a la formación de directivos. Así, por medio del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública, órgano con nivel de Subdirección General, se llevan a cabo las funciones de formación y perfeccionamiento de los funcionarios de los Cuerpos y Escalas Superiores de la Administración General del Estado, así como la formación para el ejercicio de la función directiva profesional en la Administración General del Estado, en colaboración, en su caso, con otros centros u órganos de formación especializados. También participa en la definición de los perfiles directivos generales y en el diseño de bases de datos del personal directivo de la Administración General del Estado y, en general, en el asesoramiento técnico y en tareas de consultoría en el desarrollo de las políticas de directivos de las Administraciones Públicas.

La formación de directivos que se imparte por el INAP pretende dar satisfacción a diversos objetivos entre los cuales podemos citar, además del referido a la promoción de la gestión de calidad en las Administraciones Públicas, tema central de la presente ponencia, el mejorar la atención a los ciudadanos y establecer un sistema integral de comunicación con la Administración, configurar una organización flexible y eficaz, definir una nueva política de dirección y desarrollo de las personas e integrar la Administración Pública en la Sociedad de la Información y del Conocimiento. Todos ellos se encuentran enmarcados dentro de la estrategia de reforma y modernización de nuestras Administraciones Públicas.

La oferta formativa de formación de directivos se articula en el INAP a través de una multiplicidad de actuaciones, entre las cuales, por su importancia, destacaremos las siguientes:

- Programa de Alta Dirección (PAD).

Tiene como fin último ofrecer la formación necesaria para adecuar el perfil del directivo actual al perfil que habrán de tener los directivos excelentes de la Administración General del Estado en un futuro.

Los contenidos pretenden consolidar una función directiva cuyas características son:

- La capacidad de liderar y comunicar.
- La capacidad de crear valor en los equipos que dirija.
- La capacidad de llevar a cabo iniciativas, de integrar realidades jurídicas y sociales y de identificar las necesidades de los ciudadanos y gestionar estratégicamente la demanda social.

Se dirige al personal que ocupa puestos del máximo nivel (Subdirectores Generales, Vocales Asesores, Asesores Ejecutivos) ejerciendo responsabilidades superiores al frente de unidades de la Administración del Estado o equivalentes en otras Administraciones Públicas.

Su objetivo es promover el intercambio de experiencias y la generación de ideas para la mejora de las organizaciones públicas y el ejercicio de liderazgo en el sector público.

Los contenidos de este curso abarcan materias como la dirección de recursos humanos, las nuevas formas de gestión pública, la reforma administrativa, la gestión de organizaciones complejas, la gestión del cambio, el liderazgo, la comunicación organizacional, etc. Estos contenidos se imparten a través de una fase presencial, con una duración de 70 horas lectivas, distribuidas en varios módulos y una fase a distancia, con una duración estimada de 50 horas lectivas, en soporte multimedia, que trata de desarrollar y aprovechar la potencialidad de las tecnologías de la información en la formación.

El módulo III del curso se refiere específicamente a la materia relativa a la inspección, evaluación y calidad de los servicios. Es aquí donde se persigue proporcionar a los destinatarios una formación orientada al desarrollo de la Gestión de la Calidad en el ámbito público.

- Programa de Desarrollo Directivo (PDD).

Tiene como objetivo el desarrollo de actitudes de dirección, obteniendo técnicas y conocimientos adecuados para ejercer la función gerencial en las Administraciones Públicas.

Sus destinatarios son el personal funcionario de nivel superior con funciones predirectivas (Jefes de Área, Consejeros Técnicos) y directivas (Subdirectores Generales Adjuntos, Coordinadores de Área) o niveles de responsabilidad equivalente, con previa formación y experiencia gerencial.

Sus contenidos viene referidos a materias como la creación de equipos de alto rendimiento, el marketing público, análisis y evaluación de políticas públicas, la planificación estratégica, el análisis de problemas y toma de decisiones, las técnicas de negociación, etc. Los contenidos se estructuran a través de una fase presencial, con una duración de 105 horas lectivas, distribuidas en varios módulos y una fase a distancia, estimada en 50 horas lectivas, con la misma metodología que hemos señalado al referirnos al Programa de Alta Dirección. Del mismo modo, y con idéntico planteamiento que en dicho Programa citado, señalaremos que el módulo IV del curso se refiere específicamente a la materia relativa a la inspección, evaluación y calidad de los servicios.

- Máster en Gestión y Análisis de Políticas Públicas.

Este Máster, que en el año 2005 alcanzó su quinta edición se imparte en colaboración con la Universidad Carlos III de Madrid.

Sus objetivos consisten en proporcionar una formación de alto nivel a directivos de la Administración General del Estado (funcionarios del grupo A con tres años de experiencia en puestos de nivel 30 o cinco años en puestos no inferiores a nivel 26) sobre los siguientes aspectos:

- Las últimas tendencias en los enfoques y técnicas de análisis y gestión de políticas públicas.
- Las estrategias, experiencias y modalidades más exitosas en la gestión pública contemporánea.
- Los nuevos escenarios, exigencias y orientaciones de la gestión pública directiva.
- Los problemas y desarrollos específicos de las políticas públicas con especial valor estratégico y de las políticas emergentes.
- La particular importancia de las relaciones intergubernamentales y de las políticas públicas en un contexto de globalización.

Para obtener el título del Máster, los alumnos habrán de superar, a lo largo de dos cursos académicos, un total de quince módulos, de los cuales cinco son obligatorios y diez optativos. Una vez cursados todos los módulos los alumnos, bajo la dirección de un tutor, deberán presentar un trabajo fin de Máster. En total, los contenidos del Máster tienen un valor equivalente a 550 horas lectivas. La formación específica en relación con la Calidad se articulaba hasta ahora mediante la impartición de un módulo sobre gestión y evaluación de la calidad de los servicios públicos. En la última edición, sin perjuicio de inspirar la totalidad del contenido del Máster, aparece singularmente expuesta en los módulos relativos al análisis estratégico y toma de decisiones y al rediseño de organizaciones públicas.

- Curso Descentralizado de Desarrollo Directivo para los Servicios Periféricos de la Administración del Estado.

El objetivo fundamental de este curso consiste en dar satisfacción a una demanda específica de formación de la Administración Periférica, haciendo accesible la formación directiva a un colectivo

cada vez más necesitado de atención y al que la distancia geográfica dificulta su participación de forma continuada en procesos de reciclaje y perfeccionamiento. Se persigue, y esto supone la aplicación de una técnica específica propia de la Gestión de la Calidad, la creación de un núcleo de personas comprometidas con la organización, que actúe de masa crítica y genere un estado de opinión favorable a la innovación y a la introducción de cambios y mejoras en la gestión administrativa en los servicios periféricos.

Sus destinatarios son el personal con responsabilidades superiores en los servicios periféricos y sus contenidos, estructurados en seis módulos con una duración total de 72 horas lectivas, vienen referidos a materias propias de la función directiva, entre las cuales el módulo IV resulta referido específicamente a la Gestión de la Calidad en la Administración Pública.

- Máster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Dentro del ambicioso plan de formación que el INAP desarrolla en el área de Tecnologías de la Información se ubica este Máster que se realiza en colaboración con la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid. El Máster se realiza a distancia a través de Internet y su superación requiere la realización de un esfuerzo equivalente a 500 horas lectivas. Tiene una duración de tres años y entre sus contenidos destaca un módulo sobre organización y gestión para la calidad total. Señalaremos, igualmente, que se imparte también una versión de este Máster con carácter específico para la Administración Local.

- Curso de dirección pública local.

Este curso de 300 horas lectivas dirigido al personal directivo de las Corporaciones Locales y que se realiza combinando formación presencial y a distancia contiene un importante módulo temático relativo a la calidad en los servicios públicos.

4.- Calidad en los cursos selectivos.

Los procedimientos por los que se lleva a cabo la selección de funcionarios públicos en las Administraciones Públicas españolas establecen en numerosas ocasiones la necesidad de superar, con carácter previo a la toma de posesión en el correspondiente destino, y como elemento del propio proceso selectivo, cursos selectivos cuya orientación se dirige a proporcionar a los aspirantes una formación inicial, complementaria a la que ya han adquirido, que les capacite adecuadamente para el óptimo desempeño de las funciones que les serán encomendadas en el desarrollo de sus puestos de trabajo.

En la organización de estos cursos el INAP muestra especial interés en que su realización esté inspirada por los principios propios de la Gestión de la Calidad, puesto que sus destinatarios son personas que, en su mayor parte, se incorporan con carácter inicial a las organizaciones públicas. Por ello, en este ámbito de la formación, como ya hicimos referencia al principio de la presente ponencia, la adecuada transmisión de los valores y actitudes que conforman la cultura administrativa propia de la organización, adquiere un valor singular en relación con el proceso de socialización de este personal de nuevo ingreso. Por todo ello, los valores propios de una cultura de Gestión de la Calidad tienen que figurar necesariamente dentro del contenido de dichos cursos, sin perjuicio de que, con carácter académico, los elementos propios que caracterizan técnicamente a la Gestión de la Calidad se encuentren igualmente formando parte de las materias propias de los mismos.

Las actuaciones más relevantes que el INAP lleva a cabo sobre este particular se concretan en:

- Curso selectivo de acceso al Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado.

Este curso de 640 horas de duración combina el estudio de diversas áreas temáticas con la realización de prácticas en unidades administrativas así como estancias de trabajo en diversas instituciones europeas. Por su complejidad, constituye una de las actividades más relevantes de entre las organizadas por el Centro de Estudios Superiores de la Función Pública. En el desarrollo de sus contenidos está prevista la realización de un seminario específico sobre “Calidad del Servicio: Gestión y Evaluación”.

- Curso selectivo de acceso al Cuerpo Diplomático.

La colaboración que el INAP presta a la Escuela Diplomática en la realización de esta actividad se concreta en la realización de un módulo sobre habilidades directivas en el cual se abordan específicamente los aspectos relacionados con la calidad del servicio público y su evaluación.

- Curso selectivo de acceso a la Escala Superior de Técnicos de Tráfico.

Dentro de la primera fase de este curso, referida a materias relacionadas con el desempeño de tareas directivas, se lleva a cabo el estudio de un área temática referida a la Gestión de la Calidad.

- Cursos selectivos de acceso al Cuerpo de Gestión de la Administración Civil del Estado, al Cuerpo de Gestión de Sistemas e Informática de la Administración del Estado y a la Escala de Funcionarios de la Administración Local con habilitación de carácter nacional.

En los dos primeros los aspectos técnicos propios de la Gestión de la Calidad se abordan dentro de la materia “La Evaluación en la Administración Pública: Calidad y Servicio Público”; en los dirigidos a los funcionarios de la Administración Local el tema se estudia dentro de lo relativo a la gestión de los servicios públicos.

5.- Actividades formativas específicas en relación con la Gestión de la Calidad y otras actuaciones propias de una formación de calidad.

Sin perjuicio de las actuaciones anteriormente descritas, el INAP también organiza actividades formativas específicas en relación con la materia relativa a la Gestión de la Calidad orientadas a dar satisfacción a las necesidades de colectivos concretos o a tratar en profundidad técnicas o modelos singulares. Así, por ejemplo, los cursos a distancia de Gestión de la Calidad en la Administración Local según la norma ISO 9001: 2000 o según el modelo EFQM; el curso presencial de Gestión de la Calidad dirigido al personal al servicio de la Administración Local; el curso sobre evaluación en las organizaciones públicas: Calidad y Servicio Público, dirigido al personal con responsabilidades en la gestión de recursos o procedimientos en las organizaciones públicas, donde la Calidad se estudia dentro de un enfoque fundamentalmente vinculado a la evaluación, o, como ejemplo de actuación singular, las Jornadas sobre Gestión de la Calidad en los Servicios Públicos Turísticos.

Por otra parte, el INAP también lleva a cabo actividades formativas que resultan, sin duda, absolutamente imprescindibles para el desarrollo de una cultura de Gestión de la Calidad y que, en cualquier caso, deben formar parte del programa de actuaciones de una institución que aspire a proporcionar una formación de calidad a los empleados que se encuentran a su servicio. Nos estamos refiriendo a dos líneas de actuación prioritarias que, sin perjuicio de que ya se estaban desarrollando

con anterioridad, aparecen potenciadas a partir del Acuerdo Administración-Sindicatos para la Modernización y Mejora de la Administración Pública, de 13 de noviembre de 2002. En concreto, la formación en las nuevas tecnologías y en idiomas.

Respecto a la formación en nuevas tecnologías, ya hemos hecho mención a ella anteriormente; señalaremos ahora que el Plan de Choque para el Impulso de la Administración Electrónica en España, presentado en mayo de 2003 propone una serie de medidas orientadas a lograr una transformación en la forma de ofrecer los servicios que presta la Administración del Estado. Esta transformación en la forma de actuar de la Administración que implica la nueva Administración Electrónica requiere, inevitablemente, el uso intensivo, por parte de los empleados públicos, de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Por ello es necesario potenciar la formación de los funcionarios públicos en estas materias, y el INAP desarrolla un ambicioso Plan de Actividades en Tecnologías de la Información.

En cuanto a los idiomas, es evidente que existe una demanda muy alta de formación por parte de los empleados públicos, especialmente en relación con la lengua inglesa. Y, es evidente, también, que esta demanda obedece a una necesidad real puesto que, cada vez más, existe una mayor relación administrativa con los demás países miembros de la Unión Europea o con los representantes de organizaciones internacionales.

Por todo ello el INAP, a través del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública, lleva a cabo un ambicioso Plan interadministrativo de enseñanza de idiomas que se orienta a formar a los empleados públicos en el conocimiento de las lenguas inglesa, alemana y francesa. Para el desarrollo de los cursos que lo integran se utiliza no solamente la metodología clásica, basada en clases presenciales, sino que la misma se combina con las más modernas tecnologías aplicadas a la formación, mediante el uso de Internet y de diversos medios audiovisuales.

Finalmente, dentro de este apartado, y por el especial interés que puede suscitar entre los asistentes al presente Congreso del CLAD, no podemos dejar de referirnos a las actuaciones que el INAP organiza con destino a funcionarios de otros países y muy especialmente al personal que presta sus servicios en los Estados iberoamericanos, entre las que destaca, por su singular importancia y relación con la materia que estamos abordando, la Maestría en administración y gerencia pública, organizada en colaboración con la Universidad de Alcalá. Tanto en este curso como en las demás actividades formativas pertenecientes a esta línea de actuación, el INAP persigue que los principios, técnicas y valores propios de la Gestión de la Calidad se pongan de manifiesto no sólo en razón de los contenidos académicos propios de las mismas, sino también, y muy especialmente, mediante su aplicación a la organización y gestión de dichas actividades formativas.

6.- La calidad en el Programa de Formación Continua en las Administraciones Públicas.

A raíz del Acuerdo Administración-Sindicatos de 15 de septiembre de 1994, surge en nuestro sistema una nueva modalidad de formación. Si bien en cuanto a sus contenidos y metodologías la Formación Continua no puede ser distinta de la formación que hasta entonces se llevó a cabo y se sigue impartiendo, lo característico de esta nueva modalidad es el activo protagonismo de los agentes sociales en el desarrollo del sistema.

Desde 1994 se suscribieron dos Acuerdos sobre Formación Continua en las Administraciones Públicas (I y II AFCAP) entre las Administraciones Públicas y las Organizaciones Sindicales representativas. Actualmente el Acuerdo vigente es el III AFCAP, que se ha desarrollado a partir del año 2001 y que, a

pesar de estar prevista su finalización el pasado año 2004, se encuentra operativo, con determinadas adaptaciones, durante el presente año 2005.

En el momento de redactarse la presente ponencia se está llevando a cabo la negociación de un nuevo Acuerdo, o, en su defecto, de algún instrumento que permita la continuidad de las actuaciones llevadas a cabo hasta ahora en relación con la materia que nos ocupa. Por ello, podría suceder que a la fecha de la exposición pública del presente texto dispongamos de un nuevo referente normativo; no obstante, y dado el valor de los principios y actuaciones realizados al amparo de la normativa hasta ahora vigente, procederemos a continuación a referirnos a algunos aspectos propios del Programa de Formación Continua en las Administraciones Públicas en virtud de su vinculación con una política de formación de los empleados públicos concebida desde los planteamientos propios de la Gestión de la Calidad y con voluntad de proporcionar los instrumentos técnicos precisos para, igualmente, gestionar óptimamente la calidad de los servicios públicos prestados por las organizaciones en las que los destinatarios de estas actividades formativas llevan a cabo el desempeño de sus puestos de trabajo.

Comenzaremos por señalar que los Acuerdos mencionados son la aplicación al ámbito de las Administraciones Públicas de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua para todo el conjunto de trabajadores del Estado. Así, con carácter previo al vigente AFCAP fueron suscritos el III Acuerdo Nacional de Formación Continua entre las organizaciones empresariales y sindicales y el III Acuerdo Tripartito de Formación Continua entre el Gobierno y las mismas organizaciones empresariales y sindicales.

El artículo 1 del vigente AFCAP señala que la Formación Continua, como Subsistema integrado en el Sistema Nacional de Formación Profesional, está constituida por el conjunto de actividades formativas que se desarrollen en las Administraciones Públicas, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigida a la mejora de competencias y cualificaciones de los empleados públicos, que permitan compatibilizar la mayor eficacia y la mejora de la calidad de los servicios en las Administraciones Públicas con el desarrollo personal y profesional de los empleados públicos.

La Formación Continua habrá de contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad del trabajo y, de este modo, mejorar la calidad de los servicios públicos.
- Contribuir al cumplimiento de las expectativas vitales de los empleados públicos.
- Favorecer la integración social de los empleados públicos en el macrosistema organizativo público, permitiendo el acceso a mejores puestos y, en definitiva, dando cumplimiento a sus expectativas profesionales.
- Difundir una actitud favorable hacia el aprendizaje, entendido como un proceso ininterrumpido durante el ciclo vital, permitiendo la adaptación de sus cualificaciones a los cambios a los que se ven sometidas todas las organizaciones.
- Orientar a los empleados públicos sobre las oportunidades de aprendizaje que ofrecen los distintos promotores que cooperan en el ámbito de la Formación Continua.

El sistema de Formación Continua se financia a través de los fondos que se destinan a este fin de conformidad con lo establecido por las disposiciones que regulan esta financiación en la correspondiente Ley de Presupuestos Generales del Estado. El importe correspondiente a cada ejercicio

se transfiera anualmente desde el Servicio Público de Empleo Estatal al INAP, el cual por su parte, a través de su Secretaría General, realiza la oportuna transferencia a los promotores de los cursos aprobados en los correspondientes Planes de Formación Continua.

Los citados Planes pueden ser promovidos por todas las partes firmantes del Acuerdo. Así, en la Administración General del Estado, por los Departamentos Ministeriales, Organismos Públicos y Universidades públicas adscritas a ella; en las Comunidades Autónomas por las Consejerías correspondientes u órgano que determinen; en la Administración Local, por los Ayuntamientos, Diputaciones Provinciales y demás Entidades Locales así como por la Federación Española de Municipios y Provincias y las Federaciones o Asociaciones de Entidades Locales legítimamente constituidas y, finalmente en el ámbito sindical, por las Organizaciones Sindicales legitimadas para negociar, conforme a lo preceptuado por la Ley Orgánica de Libertad Sindical, que estén representadas en el Consejo Superior de la Función Pública y que sean firmantes del AFCAP.

Los Planes deben ser aprobados en cada ámbito por Comisiones de Formación Continua, de naturaleza paritaria, formadas por representantes de la Administración correspondiente y los sindicatos firmantes del AFCAP. Para determinados Planes promovidos por las Comunidades y Ciudades Autónomas en estas Comisiones se produce la aprobación definitiva de los mismos. En los demás casos, dicha aprobación definitiva corresponde a la Comisión General para la Formación Continua que es el órgano superior del sistema, de naturaleza paritaria e integrada por representantes de todos los firmantes del Acuerdo. Su funcionamiento puede ser en Pleno o a través de una Comisión Permanente. El INAP ostenta la consideración de órgano de apoyo permanente a la Comisión General.

Los cursos que integran estos Planes son ofertados a los empleados públicos a través de los cauces correspondientes y, tras su realización se elaboran las correspondientes Memorias anuales expresivas de la labor llevada a cabo.

De especial interés resulta lo dispuesto por la Disposición Adicional Quinta del vigente AFCAP que establece una serie de instrumentos, a desarrollar durante la vigencia del mismo, con el fin de adecuar la oferta formativa a las necesidades de cualificación de las Administraciones Públicas, mejorar la gestión, difundir iniciativas formativas y llevar a cabo un control de la calidad de la formación. Así, se establecen las siguientes actuaciones:

- Constitución de un Foro para la Formación Continua en las Administraciones Públicas.
- Elaboración de un modelo metodológico para la evaluación de necesidades de formación en las Administraciones Públicas.
- Realización de una aplicación informática para la gestión de la Formación Continua.
- Diseño de un modelo metodológico aplicable a la evaluación de resultados e impacto de la formación.
- Puesta en funcionamiento del Observatorio para la calidad de la formación en las Administraciones Públicas.
- Informatización de toda la oferta formativa de los Planes de Formación Continua para su conocimiento y acceso a través de Internet.

Por otra parte, las previsiones del AFCAP mencionan igualmente la necesidad de llevar a cabo otras actuaciones, como son las referidas a la realización de actividades de información, divulgación y fomento de la participación, tales como estudios de detección de necesidades, diseño de metodologías y herramientas aplicables a los programas formativos, elaboración y adquisición de documentación, investigación, asesoramiento, evaluación de procesos formativos y del impacto de la formación en el desempeño.

Para llevar a cabo el cumplimiento de lo anteriormente señalado, la Comisión General para la Formación Continua decidió la constitución de un grupo de trabajo específico, formado por representantes de sus miembros, denominado Ponencia Técnica de Calidad. Este grupo se reúne periódicamente con la finalidad de realizar el estudio y la toma de decisiones en relación con la realización de actuaciones concretas relativas al desarrollo de las actividades descritas, siempre con el objetivo fundamental de mejorar la calidad de la formación para así mejorar la calidad del trabajo realizado y, por tanto, la de los servicios públicos prestados.

A través de los acuerdos de dicha Ponencia Técnica y con la aprobación de la Comisión General se ha elaborado anualmente un programa de actividades de Formación Continua en cuyo desarrollo el INAP, a través del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública, ha actuado como órgano gestor y coordinador de los diversos actores integrantes del sistema, contando también para ello con el apoyo de la Dirección General de la Función Pública del Ministerio de Administraciones Públicas.

De esta forma, en los últimos años se han llevado a cabo una pluralidad de actuaciones entre las cuales podemos destacar la creación en Internet de un Portal de Formación Continua de los Empleados Públicos; el desarrollo de una aplicación informática para la gestión de planes de formación; la convocatoria de varias ediciones de los Premios a la Calidad de los Materiales Didácticos; la elaboración de modelos metodológicos de detección de necesidades formativas, de resultados de la formación y de evaluación del impacto de las acciones formativas; la realización de diversos estudios de evaluación del propio Programa de Formación Continua así como sobre otros aspectos de interés, como los relativos a las competencias de los empleados públicos, análisis de indicadores de gestión de la Formación Continua etc; la elaboración y publicación de unidades didácticas; numerosas publicaciones y multiplicidad de actos, seminarios y jornadas específicas sobre materias relacionadas con la mejora de la calidad de la formación y de la prestación de los servicios públicos en general.

Dentro de las actividades previstas en relación con el desarrollo del observatorio para la calidad de la Formación Continua en las Administraciones Públicas al que hace referencia la Disposición Adicional Quinta del AFCAP a la que antes hemos hecho mención, se consideró oportuno desarrollar una línea de trabajo dirigida a la elaboración y desarrollo de itinerarios formativos profesionales relacionados con la materia de la formación de empleados públicos y, más concretamente, con la Gestión de la Calidad de la formación. Para dar cumplimiento a este proyecto se han llevado a cabo varios convenios de colaboración entre el INAP y la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Todo ello constituye el objeto de la segunda parte de esta ponencia, presentada a continuación por el representante de la UNED.

II. ESPECIAL REFERENCIA A UN PROGRAMA MODULAR DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CONSTITUTIVO DE UN ITINERARIO PROFESIONAL EN GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN

Eustaquio Martín Rodríguez

La Formación Continua como creación de redes de expertos para la generación del conocimiento: el itinerario formativo on line de la UNED para la mejora de la calidad de la formación en la Administración Pública: diploma, experto y maestría.

Introducción: Los participantes en el itinerario formativo como miembros de una red de generación de conocimiento en la Administración Pública. Punto de partida y su evolución como significado del proyecto.

El proyecto surge, a partir de la petición del INAP a un equipo de especialistas en evaluación y calidad de la formación coordinado por el profesor Alejandro Tiana, con el objetivo de poner en marcha un master en Gestión de Calidad de la Formación que permitiese actualizar y desarrollar las competencias de directivos que lideraban equipos relacionados con la formación en distintas instituciones de la Administración Pública.

Este tipo de programas formativos, en el año 2001, solía impartirse en diferentes instituciones y empresas de formación, generalmente del sector privado, y tenían como objetivo adaptar la formación y a las personas con responsabilidad en sus organizaciones a la cultura de calidad y sus nuevas propuestas del año 2000.

En el año 2000, la cultura de calidad tuvo uno de sus hitos más importantes pues supuso la aparición del nuevo modelo de excelencia europeo (EFQM) y la nueva versión de las normas ISO 9000: 2000: Las actualizaciones de ambos sistemas, con una orientación para adaptarse a los sectores de servicios, potenciaron y facilitaron la aplicación de estos modelos a la formación.

En el marco de la modernización de la Administración Pública, para intentar dar respuesta a los requerimientos de la Sociedad del Conocimiento y a las nuevas normas de calidad, la formación debía hacer un esfuerzo para adaptarse a este nuevo escenario, y es en este contexto en el que se comienza a diseñar los módulos del master que posteriormente dio lugar a este itinerario formativo.

Desde el comienzo se configuró un equipo mixto entre el INAP y la UNED encargado de desarrollar el programa y el convenio de colaboración entre ambas instituciones, que sirvieron de punto de partida de este itinerario. Hay que hacer una mención especial a la Comisión de Calidad del INAP que en todo momento aportó ideas y validó tanto el diseño como el desarrollo y el seguimiento del proyecto, participando algunos de sus miembros como alumnado del mismo. Estas aportaciones de la Comisión Mixta, como expertos externos e internos al proyecto, son fundamentales para entender la mejora y el crecimiento del mismo.

De esta forma, en Enero del 2003, se puso en marcha la 1ª edición del Master en Gestión de la Calidad de la Formación, iniciándose a través de las primeras jornadas presenciales en las que fueron presentados el diseño y los tres primeros módulos del programa formativo. Este master ha finalizado en junio de este año con 23 aprobados de los 27 que se matricularon inicialmente.

A propuesta de la Comisión de Calidad del INAP, a lo largo de los años 2003 y 2004 se fue configurando el itinerario formativo, con la inclusión de un curso de Experto, a realizar en un año, que estaba configurado por cuatro de los siete módulos que comprendía el master y como primer peldaño para conseguir esta maestría, en este caso cursada en dos años. A la vez se fue desarrollando para un perfil diferente, el de gestor de la formación, un curso de Especialista de formación. Con este tercer curso se terminó de configurar el itinerario que a continuación presentamos.

A partir de septiembre de 2004 se puso en marcha el itinerario completo, que cuando se celebre la reunión del CLAD, habrá terminado, tanto la primera edición del curso de especialista, como el del

experto, con lo cual algunos participantes a estos cursos habrán solicitado su inscripción en los cursos superiores del itinerario (experto y master).

Desde el primer momento al desarrollarlo en la UNED, con metodología a distancia y con el soporte de la plataforma digital Innova (en fase de experimentación y desarrollo) nos ha permitido crear comunidades digitales de profesionales con intereses idénticos por temas o instituciones en las que trabajan (ayuntamiento, diputaciones, comunidades autónomas, administración central y organizaciones sociales). En un segundo paso esta red se ha consolidado en torno a los tutores que comparten ese mismo contexto.

Por otra parte, este tipo de metodología mixta, que permite la comunicación entre las diferentes comunidades, tutores y participantes, y que ha venido realizándose a través del correo electrónico, de chateados y de foros, ha ido facilitando el intercambio de ideas, documentos, experiencias, soluciones, y, en general, al compartir temas importantes, relacionados con la formación y la calidad en la Administración Pública, ha permitido la configuración de una red, primero entre los miembros de una comunidad digital de un sector y, posteriormente, con el resto de sus compañeros del curso y entre los miembros de diferentes cursos y promociones.

Sin embargo la idea de crear una red de expertos, que estaba latente desde hace uno o dos años entre los directores, el equipo académico y los participantes del primer master, se ha ido consolidando con la segunda promoción, y, sobre todo, entre los participantes del segundo master y el equipo tutorial, que en la mayoría son exalumnos del primero y expertos en formación de la Administración, y que ocupan, a su vez, puestos de responsabilidad en diferentes instituciones de formación de distintos niveles de la Administración Pública.

En estos momentos este grupo de expertos está preparando la publicación de los trabajos finales de la primera promoción, que esperamos sea un hito en la generación del conocimiento de la formación y su difusión entre los diferentes niveles de la Administración, propiciando la participación de otros expertos del sector de las administraciones públicas.

De esta forma este itinerario de profesionales de la formación de la Administración Pública se ha ido convirtiendo en una red de expertos que intercambian información sobre nuevas estrategias de solución de problemas de la formación y la mejora de la calidad y que esperamos que a partir del CLAD se amplíe a todos los expertos interesados de Latinoamérica.

1.- El itinerario formativo de calidad de la formación en la Administración Pública (especialista, experto y la maestría): Perfiles, oferta formativa y competencias como resultado de la formación.

Desde el primer momento, el enfoque de este itinerario formativo tuvo como referencias dos puntos clave: la formación por competencias de los diferentes puestos de desempeño de la formación en la Administración Pública, en sus tres niveles; y la formación como un instrumento de mejora continua de la calidad en la prestación del servicio en la Administración Pública, haciendo de la formación un instrumento de generación del conocimiento.

El marco en el que hay que inscribir esta evolución del itinerario que acabamos de describir sería el de la modernización de la Administración ante los retos que plantea la Sociedad del Conocimiento y el desfase que está produciendo entre los perfiles de entrada y los puestos de desempeño que demandan las necesidades actuales del servicio público y su mejora de la calidad, Villoria (2005) y la Sociedad en Red, Castells (1995).

Por otra parte, cuando hablamos de formación por competencias hemos tenido claro la diferencia entre las competencias técnico-profesionales y las transversales, vertebrando sobre estas últimas las primeras. Por esta razón la formación debe generar valor añadido a través del desarrollo de estas competencias transversales como indicador de calidad de la misma, especialmente en el sector servicios y en la Administración Pública. Domínguez (2003; 2005); Domínguez y Luz Lozano (2003; 2005); y Domínguez, Martín y Tiana, (2005).

Por esa razón, después de los primeros momentos de puesta en marcha del proyecto, se planteó la necesidad de definir los perfiles del itinerario, en términos de puestos de desempeño con las competencias asociadas que se querían desarrollar y potenciar a través de la formación y del itinerario formativo, teniendo en cuenta que eran un instrumento para la consecución del impacto en la formación de los RR. HH. de la Administración Pública y, por ende, permitiría la consecución de la mejora de la calidad del servicio público.

En este apartado también describiremos, además de los perfiles profesionales asociados a los puestos de desempeño, la oferta formativa, su metodología y algunos otros aspectos importantes con el fin del que el lector pueda hacerse una idea aproximada de los que está suponiendo el desarrollo de esta experiencia.

Este itinerario, que se realiza bajo la modalidad de online-mixto (o blended-learning), utiliza y pone a disposición del alumnado una diversidad de recursos pedagógicos entre los que se encuentran: los materiales (eje del modelo), la plataforma digital de Innova de la UNED con sus posibilidades de interacción y el apoyo de sistema tutorial con la configuración de comunidades virtuales. Tal y como hemos señalado, el itinerario está configurado por tres cursos, que puede ser contemplado como un continuo de un solo proceso de formación, a desarrollar en varias fases y que pueden posibilitar, no sólo la cualificación profesional de los responsables de la formación en la Administración Pública, sino también su mejora y promoción personal a través de la formación de base, certificándose sucesivamente con la titulación de especialista o desarrollo profesional, experto o gestor y master o asesor y consultor en temas de formación y calidad.

La oferta formativa está configurada por un itinerario que tiene tres niveles o fases, estructurada en tres cursos, y cuyo objetivo es responder a la formación y actualización de tres puestos de desempeño (perfiles) de profesionales de la formación en la Administración Pública (técnico, gestor y directivo-consultor de la formación):

- a) **Diploma de Actualización Profesional de la formación**, para aquellas personas que no poseen una determinada titulación académica, pero que ejercen competencias profesionales de gestión y administración de programas de formación y, que por su volumen de gestión diaria, deberían tener una certificación y cualificación mínima en áreas de formación, de gestión administrativa y de presupuestos.
- b) **Experto en gestión de la calidad de la formación**, para aquellas personas que posean la titulación académica exigida para acceder a un postgrado, que ejercen funciones directivas, predirectivas o técnicas de alto nivel de especialización en instituciones o departamentos de formación en la Administración Pública y que tienen que responder, desde la dirección y la gestión de la formación, a las nuevas exigencias de los modelos o normas de certificación de calidad en la Administración Pública.
- c) **Máster en gestión de la calidad de la formación**, para aquellas personas que teniendo la titulación exigida y los conocimientos suficientes en formación, además, desempeñan con una alta responsabilidad sus funciones en instituciones de formación, en los diferentes niveles de la Administración (ayuntamientos, gobiernos autonómicos, administración central y agentes sociales), y necesitan, no sólo de unos conocimientos del funcionamiento y gestión de la formación internos, sino las competencias específicas para poder auditar la formación, y desarrollar un proceso de consultoría, prestando asesoramiento y apoyo a las estrategias de mejora de la calidad del servicio de otros departamentos e instituciones de la Administración Pública.

El itinerario es modular y, por esa razón, a los que consiguen la titulación del experto se le convalidan cuatro de los siete módulos del master, consiguiendo de forma escalonada y sin gran presión de tiempo las dos titulaciones y las dos certificaciones de los dos puestos de desempeño.

En el itinerario hay cuatro bloques que se repiten con diferente nivel de profundización y con enfoque específico, atendiendo a los objetivos de los diferentes cursos y módulos en los que se tiene en cuenta: el ámbito de aplicación y transferencia, la actividad desempeñada y el campo de la formación en los que el participante desarrolla su labor profesional en la Administración Pública.

Estos cuatro bloques son: La modernización de la Administración Pública y el marco de la cultura de calidad; La planificación, diseño y desarrollo de proyectos de formación (nivel curricular y nivel de gestión de oferta formativa) y sus criterios e indicadores de calidad; y La evaluación como marco para la elaboración de diferentes instrumentos que permitan verificar el funcionamiento y la mejora de la calidad de la formación.

Existen otros módulos específicos adaptados a la competencias a desarrollar en los participantes de cada curso, y que son propios de cada título: Gestión Económica, Dirección y Gestión de RR.HH; El marco internacional de la calidad de la Formación y la Administración Pública,...

Dada la audiencia de este CLAD y el poco tiempo de que disponemos para su presentación, nos ha parecido conveniente hacer una sucinta descripción (teniendo en cuenta las limitaciones de páginas) de la configuración y composición del itinerario por cursos.

1.1.- Título: Master en Gestión de Calidad de la Formación, con una carga de 50 créditos (33 a distancia, 9 presenciales y 8 de trabajo final). Para obtener el título de Master hay que cursar obligatoriamente los siete Módulos y realizar un trabajo final con un valor de 8 créditos.

Los módulos ofertados o bloques de contenidos: **Módulo 1:** La Administración Pública ante los retos de la Sociedad del Conocimiento. Los destinatarios de los procesos de formación y formadores (5 créditos). **Módulo 2:** La cultura de calidad en la Sociedad del Conocimiento. Modelos de excelencia y de certificación de la calidad (5 créditos). **Módulo 3:** La formación profesional y la formación continua en el marco de la Unión Europea. La integración de los tres subsistemas (5 créditos). **Módulo 4:** Detección de necesidades de formación y planificación integral de la oferta formativa y de los centros de formación (6 créditos). **Módulo 5:** Diseño, gestión y seguimiento de proyectos en departamentos y centros de formación (6 créditos). **Módulo 6:** Estilos directivos y liderazgo en la gestión de los recursos humanos (3 créditos). **Módulo 7:** La evaluación de la formación continua: evaluación institucional, de actividades y de impacto (4 créditos). **Módulo 8:** Trabajo final para la obtención del título de Máster (8 créditos).

La metodología del curso: El curso se desarrollará a través de tres tipos de actividades:

- Estudio individual a distancia de los materiales propuestos (con realización de las actividades programadas en cada módulo): estimado en 330 horas (33 créditos) para el Master.
- Asistencia a las sesiones presenciales programadas: 90 horas (9 créditos) en cuatro sesiones para el Master.
- Realización del trabajo final: equivalente a 8 créditos para el Master.

Para facilitar el seguimiento del curso, los alumnos han dispuesto de una serie de recursos y apoyos didácticos basados en las nuevas metodologías de enseñanza virtual. Por esa razón el material de los módulos ha dejado de ser el punto de referencia del desarrollo del proceso de aprendizaje, siendo las tareas de cada módulo, ya se elaboren a nivel individual y/o grupal, las que ocupen ese lugar, configurándose con estas tareas la estructura del trabajo final. Para ello se han generado comunidades virtuales, que se ha organizado, bien por temas, instituciones o zonas geográficas, coordinados y dinamizados por un tutor o tutora. Estos tutores han sido los encargados de dinamizar también los foros, establecer la relación de los alumnos con los coordinadores de los módulos, con la coordinación académica y con la dirección.

Material didáctico obligatorio: El material básico de estudio, que fue elaborado para el Iº Master de Gestión de Calidad de la Formación, ha sido revisado y actualizado y se encuentra disponible en el

espacio virtual del programa que se indica en la cabecera de esta información.

Servicio de apoyo y atención al alumnado (tutoría y sistema de apoyo tutorial y comunidades de aprendizaje virtual): El apoyo tutorial ha sido el eje fundamental que ha permitido al alumnado vincularse con los recursos del curso y facilitarle un mejor aprovechamiento y seguimiento del mismo. Además del apoyo telemático, se ha ofrecido y potenciado una tutoría personalizada paralela, atribuyendo un tutor a cada grupo de 5 o 6 estudiantes, formando una comunidad de aprendizaje virtual. La comunicación ha tenido lugar en este caso por vías diversas y complementarias (entrevistas, teléfono y correo electrónico, reuniones presenciales, visitas, etc.), de acuerdo con las necesidades manifestadas.

Criterios de Evaluación y Calificación: Son requisitos necesarios para obtener el título correspondiente la superación favorable de las actividades establecidas con carácter obligatorio para cada uno de los módulos y la presentación del trabajo final del curso. Los criterios de evaluación de cada módulo han sido establecidos por cada coordinador, de acuerdo con la comisión académica y hechos públicos con antelación a los participantes. La realización del trabajo final será supervisada por un tutor asignado al efecto, quien podrá hacer propuestas específicas de tareas de cada módulo a cada coordinador y a la comisión académica.

Duración y Dedicación: El Master, de dos años de duración, consta de tres bloques de sesiones presenciales (90 horas en total) más una dedicación estimada de 330 horas de trabajo personal y la realización de un proyecto final equivalente a 80 horas.

Acreditación y Titulación: Será acreditado por la UNED como un título propio y cuya denominación será la de Master en Gestión de Calidad de la Formación, con una carga de 50 créditos (33 a distancia, 9 presenciales y 8 de trabajo final)

1.2.- Título de Experto en Gestión de Calidad de la Formación (2004-2005), con una carga de 250 créditos (20 a distancia, 3 presenciales y 2 de trabajo final). Para obtener el título de Master hay que cursar obligatoriamente los cuatro Módulos y realizar un trabajo final con un valor de 2 créditos.

Destinatarios: Empleados públicos de la Administración General del Estado, de Comunidades Autónomas o de la Administración Local acogidas al III Acuerdo sobre Formación Continua en las Administraciones Públicas, que estén en posesión del título oficial de Primer Ciclo de alguna licenciatura universitaria. También podrán participar aquellas personas sin titulación universitaria, directamente relacionadas, por su experiencia profesional con la especialidad del curso, siempre que cumplan con los requisitos legales para cursar estudios universitarios.

Objetivos: El objetivo del nuevo programa modular consiste en formar y capacitar a los profesionales que desarrollan funciones de dirección y de gestión en instituciones de formación continua de las Administraciones Públicas. A tal fin, se han establecido dos niveles formativos (Experto y Master), que corresponden a las funciones respectivas de tales perfiles profesionales.

Programa y módulos: **Módulo 1:** La cultura de calidad en la Sociedad del Conocimiento. Modelos de excelencia y de certificación de la calidad (5 créditos). **Módulo 2:** Detección de necesidades de formación y planificación integral de la oferta formativa y de los centros de formación (5 créditos).

Módulo 3: Diseño, gestión y seguimiento de proyectos en departamentos y centros de formación (6 créditos). **Módulo 4:** La evaluación de la formación continua: evaluación institucional, de actividades y de impacto (4 créditos). **Módulo 5:** Trabajo final para el título de Experto (2 créditos).

Metodología: El curso se desarrollará a través de tres tipos de actividades:

- Estudio individual a distancia de los materiales propuestos (con realización de las actividades programadas en cada módulo): estimado en 200 horas (20 créditos) para el Experto.
- Asistencia a las sesiones presenciales programadas: 30 horas (3 créditos) en tres sesiones para el Experto.

- Realización del trabajo final: equivalente a 2 créditos para el Experto.

Para facilitar el seguimiento del curso, los alumnos han dispuesto de una serie de recursos y apoyos didácticos basados en las nuevas metodologías de enseñanza virtual. Por esa razón el material de los módulos ha dejado de ser el punto de referencia del desarrollo del proceso de aprendizaje, siendo las tareas de cada módulo, ya se elaboren a nivel individual y/o grupal, las que ocupen ese lugar, configurándose con estas tareas la estructura del trabajo final. Para ello se han generado comunidades virtuales, que se ha organizado, bien por temas, instituciones o zonas geográficas, coordinados y dinamizados por un tutor o tutora. Estos tutores han sido los encargados de dinamizar también los foros, establecer la relación de los alumnos con los coordinadores de los módulos, con la coordinación académica y con la dirección.

Material Didáctico Obligatorio: El material básico de estudio, que fue elaborado para el Iº Master de Gestión de Calidad de la Formación, ha sido revisado y actualizado y se encuentra disponible en el espacio virtual del programa que se indica en la cabecera de esta información.

Servicio de apoyo y tutoría (sistema tutorial y comunidades de aprendizaje digital): El apoyo tutorial ha sido el eje fundamental que ha permitido al alumnado vincularse con los recursos del curso y facilitarle un mejor aprovechamiento y seguimiento del mismo. Además del apoyo telemático, se ha ofrecido y potenciado una tutoría personalizada paralela, atribuyendo un tutor a cada grupo de 5 o 6 estudiantes, formando una comunidad de aprendizaje virtual. La comunicación ha tenido lugar en este caso por vías diversas y complementarias (entrevistas, teléfono y correo electrónico, reuniones presenciales, visitas, etc.), de acuerdo con las necesidades manifestadas.

Criterios de Evaluación y Calificación: Han sido requisitos necesarios para obtener el título correspondiente la superación favorable de las actividades establecidas con carácter obligatorio para cada uno de los módulos y la presentación del trabajo final del curso. Los criterios de evaluación de cada módulo han sido establecidos por cada coordinador, de acuerdo con la comisión académica y hechos públicos con antelación a los participantes. La realización del trabajo final será supervisada por un tutor asignado al efecto, quien podrá hacer propuestas específicas de tareas de cada módulo a cada coordinador y a la comisión académica.

Duración y Dedicación: El curso ha tenido una duración de un año, con dos bloques de sesiones presenciales (30 horas en total) más una dedicación estimada de 200 horas de trabajo personal y la realización de un proyecto final equivalente a 20 horas de dedicación.

Comenzó con las jornadas del 13 al 15 de octubre y los módulos de contenidos se desarrollaron hasta junio de 2005. La fecha para la presentación del trabajo final se estableció en el último trimestre de 2005

Acreditación y Titulación: El Experto en Gestión de Calidad de la Formación, con una carga de 25 créditos (250 horas), será acreditado por la UNED como un título propio y cuya denominación será la de Experto en Gestión de Calidad de la Formación

1.3.- Título de Diploma de Actualización Profesional para Gestores de Formación: El curso tiene una carga académica de 17 créditos (equivalente a 170 horas), de los cuales 14 son créditos de estudio a distancia y tres son de carácter presencial. No está prevista la realización de trabajo final. La evaluación se realizará a través de las tareas de cada uno de los cuatro bloques, que plantee cada coordinador.

Destinatarios: Empleados públicos de la Administración General del Estado, de Comunidades Autónomas o de la Administración Local acogidas al III Acuerdo sobre Formación Continua en las Administraciones Públicas, directamente relacionados, por su experiencia profesional, con la gestión de la formación de empleados públicos.

Objetivos: El objetivo de esta actividad consiste en formar y capacitar a los profesionales que trabajan como gestores de formación en departamentos y centros de las Administraciones Públicas.

Contenidos: Los contenidos del curso están agrupados en cuatro bloques fundamentales: **Bloque temático 1** La cultura actual de calidad en la Sociedad del Conocimiento. Modelos de calidad aplicados

a la formación. **Bloque temático 2.** Diseño de proyectos y procesos de formación. **Bloque temático 3.** Planificación, gestión y seguimiento del presupuesto económico de la formación. **Bloque temático 4.** Diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de la formación y su calidad.

Material Didáctico Obligatorio: El material debe ser elaborado a partir del que ha sido preparado para el Iº Master de Gestión de Calidad de la Formación, adaptado al perfil y necesidades formativas de los destinatarios.

Servicio de apoyo y tutoría (sistema tutorial y de creación de comunidades de aprendizaje virtual): El apoyo tutorial ha sido el eje fundamental que ha permitido al alumnado vincularse con los recursos del curso y facilitarle un mejor aprovechamiento y seguimiento del mismo. Además del apoyo telemático, se ha ofrecido y potenciado una tutoría personalizada paralela, atribuyendo un tutor a cada grupo de 5 o 6 estudiantes, formando una comunidad de aprendizaje virtual. La comunicación ha tenido lugar en este caso por vías diversas y complementarias (entrevistas, teléfono y correo electrónico, reuniones presenciales, visitas, etc.), de acuerdo con las necesidades manifestadas.

Criterios de Evaluación y Calificación: Han sido requisitos necesarios para obtener el título correspondiente la superación favorable de las actividades establecidas con carácter obligatorio para cada uno de los bloques de contenido. Los criterios de evaluación fueron establecidos por la dirección y conocidos con antelación por los participantes.

Duración y Dedicación: El curso ha tenido una duración de nueve meses, incluyendo todas sus fases. Los alumnos han tenido una dedicación aproximada de 170 horas de trabajo personal a lo largo del curso. El curso comenzó con las jornadas presenciales del 14 al 15 de octubre del 2004 y terminó en junio del 2005.

Acreditación y Titulación: La UNED expedirá a los alumnos que superen el curso un Diploma Propio de Actualización Profesional en GESTORES DE FORMACIÓN. Equivalentes a 17 Créditos correspondientes a una carga lectiva de 170 Horas

Para los tres cursos se ha contado con un equipo docente de expertos en cada uno de los temas desarrollados. El equipo de profesores, que ha participado en la coordinación de los diferentes módulos, ha estado compuesto por los siguientes miembros: **Director.** Dr. D. Eustaquio Martín Rodríguez. Catedrático de Didáctica. Facultad de Educación. UNED. **Co- Director** Dr. D. Guillermo Domínguez Fernández. Profesor Titular de Didáctica de la Facultad de Educación. UCM; Dña. Rosario Domingo Navas. Profesora titular de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de la UNED; D. Luis Amador Muñoz. Profesor titular de Pedagogía Social U. Pablo Olavide de Sevilla y Dña. Luz Lozano Pérez Experta en Formación Continua; Dña. Amparo Osca Segovia. Profesora titular de Psicología de la UNED y Dña. Carmen Arribas Magro. Experta en Formación Continua; D. Joaquín Gairín, D. José Tejada, profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona; D. Juan Antonio García Fraile y D. Francisco Alcira, profesores de la Universidad Complutense, entre otros.

2.- Evaluación y resultados de la experiencia (dos primeros cursos 2003-2005): Desde la enseñanza a distancia con plataforma digital al blending-learning con comunidades de aprendizaje digital.

En un principio, como hemos descrito, se inició esta andadura con un curso, que era el I Master de Gestión de la Calidad de la Formación, en la modalidad a distancia, basado fundamentalmente en el material y en la tutoría a cargo de los propios coordinadores, responsables de la elaboración de los materiales, que contaba con el apoyo del equipo académico como coordinadores de todo el programa formativo.

Después de la puesta en marcha de esta primera experiencia y durante el desarrollo de la misma (2003/2004), se fueron recogiendo datos a través de diferentes medios, evaluación sistemática de los módulos, jornadas presenciales, entrevistas telefónicas y presenciales, grupos de discusión, etc., que

indicaban la dificultad de integrar en tan poco tiempo dos culturas tan diferentes como eran, por un lado, la del ámbito académico-universitario y, por otro, la de la Administración Pública.

A este problema había que añadir la dificultad propia de los participantes, que por sus altas responsabilidades, tenían problemas para seguir adecuadamente el curso al ritmo marcado por el plan del mismo, lo que obligó, por una parte, a ir generando una red de tutores de apoyo específicos a cada alumno o alumna y, por otra, a potenciar los grupos de trabajo que ellos mismos habían configurado, partiendo de sus propios intereses y afinidades (trabajaban en el mismo tipos de instituciones: ayuntamientos, diputaciones,... y/o compartían la misma responsabilidad en la comisión de calidad, etc.). Ambas medidas pretendían conseguir una mayor motivación y evitar el abandono del curso y la consecución del de los objetivos prefijados (desarrollo de competencias del puesto de desempeño establecido y su cualificación y certificación profesional).

La apertura y flexibilidad de la dirección del curso permitió cambiar y transformar paulatinamente el modelo de enseñanza a distancia por un modelo blended learning, a través del apoyo tutorial y el establecimiento de comunidades de aprendizaje virtual como eje pedagógico del mismo.

Esta nueva estrategia nos permitió que, a pesar de las dificultades, el número total de personas que finalizaron y obtuvieron el título correspondiente fueran 23 de los 27 inscritos inicialmente, estimándose sólo dos abandonos reales, puesto que los otros dos fueron por causas de tipo personal.

A partir de octubre del 2004 se puso en marcha plenamente este segundo modelo pedagógico, con el inicio de la segunda edición del master y la primera edición del diploma y del experto, configurándose, de esta forma, el desarrollo de todo el itinerario con esta modalidad blended learning.

En estos momentos el modelo pedagógico blended learning o semipresencial con tutoría y comunidades de aprendizaje digitales es totalmente diferente. En torno a los tutores, que en la mayoría de los casos son personas que ocupan puestos de responsabilidad en las instituciones de formación de la Administración, en su diferentes niveles, se han configurado comunidades virtuales, según los intereses y el desarrollo de la actividad profesional de los participantes. Estas comunidades virtuales son la base del funcionamiento del modelo pedagógico actual, utilizando para su desarrollo y funcionamiento la plataforma digital y sus posibilidades (correo electrónico, emails, foros, intercambios de lecturas, material, experiencias, chateados, etc.), y, por último, vertebrándolo en torno al material, que se ha intentado mejorar, en base a los datos recogidos de la primera edición y la virtualización del mismo para mejorar su interactividad.

Con el fin de describir para su intercambio con otras experiencias del mismo tipo que se presenten en el CLAD o simplemente para que otros organismos, que pongan en marcha estos procesos, lo tengan en cuenta pasamos a reseñar sucintamente los aspectos más sobresalientes de la evaluación que realizaron el alumnado del primer master y que sirvieron para ir validando hipótesis y reelaborar el proyecto en función de este nuevo modelo mixto semipresencial.

Los resultados están recogidos del informe que, la profesora Luz Lozano, responsable de la Secretaría Académica del itinerario, ha elaborado como memoria de este primer master. Cuando se desarrolle el CLAD estaremos en disposición de complementar esta evaluación con los resultados del especialista y del experto.

2.1.- Como conclusión de estas evaluaciones se podrían subrayar, de forma sintética, los siguientes aspectos de la experiencia hasta este momento:

- El diseño poco intuitivo de la plataforma de e-learning Innova, que estaba configurada con multitud de recursos de escaso uso, tuvo como resultado un nivel de interactividad muy bajo, y sirvió, básicamente, como dispensador de los materiales de contenidos con escasa utilización de los otros recursos disponibles.
- La utilización de la plataforma, a pesar de su accesibilidad, presentó dificultad para su aprovechamiento por parte de algunas personas no habituadas a estos entornos de aprendizaje en

las que causaba serias reticencias y rechazos.

- No había existido un diseño tecnológico que permitiese integrar aspectos didácticos y metodológicos capaces de generar comunidades virtuales de aprendizaje.
- Aunque estaba permitido realizar las actividades de forma grupal, no existía un soporte que permitiese el trabajo cooperativo entre los participantes. La plataforma no disponía de una herramienta interna de Chat y la externa producía múltiples problemas en la conexión. También se detectó que los alumnos estaban poco habituados a la utilización de los sistemas de comunicación virtuales.
- El eje y la estructura del master se basaba en los contenidos desarrollados en los diferentes módulos. Las actividades de evaluación simplemente acompañaban y reforzaban el aprendizaje de los contenidos de forma lineal
- El diseño de las actividades, en algunos casos, no permitían la contextualización a las realidades individuales y profesionales de los participantes, de manera que su realización se percibía más como un requisito para superar el módulo que como un verdadero recurso de aprendizaje.
- Las funciones de tutoría por parte de los coordinadores de los módulos se habían realizado, con excepciones puntuales, con una baja implicación. Los coordinadores se habían limitado a corregir y evaluar las actividades enviadas por los participantes más motivados, sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de los alumnos que quedaban más descolgados
- Faltaba cultura de colaboración entre los participantes para compartir ideas, en algunos casos existía cierta prevención a que los demás se apropiasen de conocimientos o reflexiones novedosas
- En general, y como conclusión, podemos señalar que todos los aspectos anteriores reseñados habían obstaculizado conseguir los objetivos de generar un conocimiento a través de un modelo cooperativo, al menos, con el nivel requerido dado el alto nivel profesional y académico de los participantes del master.

2.2.- Algunas de las medidas que se tomaron, en su momento, para paliar los problemas detectados fueron:

- La creación de un equipo tutorial mixto compuesto por profesionales del INAP, que ocupaban cargos de responsabilidad en la Administración en diferentes niveles (estado, autonomía y ayuntamientos) y por colaboradores y profesores de la UNED, con el fin de desarrollar y potenciar el servicio de asesoramiento y apoyo tutorial, como un seguimiento individualizado de los participantes, que, en la mayoría de los casos, ha supuesto una ayuda eficaz que está dando magníficos resultados en el impacto real de la formación (comunidades digitales y redes de expertos).
- La potenciación de las comunidades digitales de aprendizaje coordinadas y potenciadas por el tutor como espacio abierto de integración entre el desarrollo profesional y el desarrollo formativo del itinerario, posibilitando la utilidad y el impacto del aprendizaje al contexto profesional y el fortalecimiento del puesto de desempeño a través del desarrollo de las competencias.
- El reforzamiento del equipo académico con varias personas, lo que ha permitido una mayor división de funciones y la consecución de nuevos objetivos, no sólo en cuanto al desarrollo del modelo, sino también de funcionamiento orgánico. En este ámbito hay que señalar especialmente la aparición y desarrollo de las funciones de una Secretaría Académica, encargada de la organización y el seguimiento de materiales y de la gestión de los recursos en la plataforma virtual.

2.3.- No obstante, y a pesar de las dificultades reseñadas, hay que hacer constar como elementos positivos, los logros que se han conseguido en estos momentos y que nos permiten contemplar sin grandes problemas el desarrollo de este itinerario. Entre estos logros, destacamos:

- El alto porcentaje de seguimiento de los participantes de la primera edición de Master y la finalización del curso del 80% de los alumnos inscritos inicialmente.
- El alto nivel de conocimientos demostrados por los participantes, a través de los trabajos elaborados y presentados a la finalización del master, que van a ser presentado en una próxima publicación que esperemos sea un hito para la formación y la calidad de la Administración Pública: En esta publicación se recogen herramientas e instrumentos de aplicación ya realizada y muy próximas a la realidad de los contextos de formación.
- La creación de grupos y comunidades de expertos a partir de los participantes a estos cursos, que con el soporte de la plataforma digital y de la UNED, van a permitir una ventana abierta para otros expertos interesados en los temas de formación y de la Administración Pública, lo que va a facilitar la creación de conocimiento específico en este campo, como veremos en el tercer apartado de esta presentación.
- La experimentación y creación de un nuevo modelo pedagógico de desarrollo de la enseñanza no presencial de carácter socio-crítico, basado en el establecimiento de redes socio-profesionales de aprendizaje y su impacto en el puesto de desempeño y en las instituciones de la Administración Pública, en las que estos profesionales ejercen sus funciones. El nuevo diseño metodológico y didáctico del curso, que estamos actualmente experimentando en este itinerario, está basado en dos ejes: el eje estructural en el que las tareas pasan a ser el elemento primordial que dirige el aprendizaje con el apoyo de guías para el estudio de los contenidos del módulo y eje funcional con la creación de comunidades virtuales de aprendizaje en torno a un grupo de tutores.
- La elaboración de diferentes instrumentos y estrategias de la aplicación de los modelos europeos y las normas de certificación de las ISO 9000: 2000 a la formación en la Administración y la elaboración y experimentación de nuevos modelos de calidad como una estrategia permanente de mejora de la formación basada en el impacto profesional y social y en la generación del conocimiento, así como, la promoción de la carrera profesional de los participantes y su formación de base (competencias técnico-profesionales y transversales).

3.- El itinerario formativo como base para la creación de comunidades permanentes de aprendizaje socializado y de una red permanente de expertos para la generación del conocimiento en el área de formación y calidad en la Administración Pública: De las comunidades de aprendizaje digital a la configuración de redes de expertos en Formación en la Administración Pública.

En este tercer apartado hemos considerado que sería interesante marcar algunas líneas del recorrido de este itinerario y las metas que nos proponemos en los próximos años como perspectiva de futuro del grupo de más de 20 personas que se ha configurado entorno a este proyecto.

En estos momentos la aparición de este grupo de tutores va más allá de un simple apoyo o sistema de tutoría que complementa el modelo de enseñanza a distancia. Este equipo mixto compuesto por profesores y colaboradores de entornos académicos y de profesionales (ex-alumnos del primer master) con cargos importantes de responsabilidad en entornos de formación de las administraciones públicas nos va a permitir integrar teoría y práctica y crear y consolidar una red expertos, a partir de las comunidades de aprendizaje digital.

Además, como mostraremos en la presentación, la red de expertos y su página web, ya son una realidad que está permitiendo el intercambio, entre otros: de experiencias, de trabajos no publicados, de conocimientos y aportaciones relevantes de carácter internacional, la actualización de normativas y de

bibliografía, de investigaciones,... Por otra parte, la realización foros y chateados entre sus integrantes sobre temas relevantes y que les implican, permiten un intercambio continuo de experiencias, dudas, dificultades, soluciones y, por ende, de conocimientos. La posibilidad de integrarse en esta red de expertos es un ofrecimiento que desde aquí hacemos a los participantes del CLAD y por extensión a los representantes de los diferentes países latinoamericanos y europeos de este campo de la formación en la Administración Pública.

La idea es desarrollar, sobre todo, las comunidades virtuales, en las que participan varias generaciones de los cursos de este itinerario formativo, unos como elaboradores de material, otros como tutores y otros como participantes, evaluadores externos, etc., La finalidad de estos grupos internos de la Administración, que a través de esta red y la página Web que la sustenta, es conseguir generar conocimientos sobre estos temas que no sólo mejoren la calidad de la formación de la Administración, sino también ofrezcan, desde este campo, nuevas soluciones y estrategias de formación que tengan, intrínsecamente, un valor añadido, al conseguir desarrollar intangibles (competencias técnico-profesionales y transversales) y capital intelectual, así como, generar nuevos conocimientos organizacionales, que repercutan en la profesionalización de las personas que desarrollan tareas de formación en la Administración Pública, permitiendo su mejora para responder a la nueva administración que demanda la Sociedad del Conocimiento

La clave va estar en este nuevo modelo pedagógico de enseñanza semipresencial o blended-learning y la consolidación de este equipo mixto de expertos y tutores, que deberán profundizar y validar diferentes directrices basadas en:

1. Establecer estrategias de buenas prácticas (experimentadas y validadas) para la generación y desarrollo de comunidades virtuales de aprendizaje en la plataforma en las que el tutor y el grupo de tutorizados se comuniquen, a través de los recursos virtuales al uso (foros, chats,...) para compartir experiencias, dudas, dificultades y soluciones con el fin de crear espacios colaborativos de aprendizaje.
2. Establecer estrategias de buenas prácticas (experimentadas y validadas) de apoyo tutorial para desarrollar, desde un principio, por el participante un proyecto personal de trabajo durante el curso que esté relacionado con su ámbito profesional, y que le permita transferir los aprendizajes del curso a su entorno profesional, con el fin de conseguir la mejora continua dentro de los nuevos requerimientos de la cultura de la calidad
3. Posibilitar y consolidar con los coordinadores y autores del material un equipo mixto, colaborando con la revisión y actualización del material para sucesivas ediciones y, además, elaborando otro material de apoyo al material básico del curso, que configure el cuerpo básico para facilitar la accesibilidad y posibilidad de aprendizaje autónomo del alumnado participante dando respuesta a los problemas concretos de la formación en la Administración Pública.
4. Por último, posibilitar la generación de conocimiento de este campo de la calidad y la formación en la Administración Pública a través de estas comunidades de aprendizaje digital y su integración en la red de expertos UNED-INAP.

BIBLIOGRAFÍA

La calidad de la formación impartida por el INAP.

Instituto Nacional de Administración Pública. Actividades Formativas 2005. Madrid 2005.

Instituto Nacional de Administración Pública. III Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas. Madrid, 2001.

La Formación Continua como creación de redes de expertos para la generación del conocimiento: el itinerario formativo on line de la UNED para la mejora de la calidad de la formación en la Administración Pública: diploma, experto y maestría.

Domínguez Fernández, Martín Rodríguez y Tiana. Ferrer (Coord.): Materiales del itinerario de gestión de calidad: especialista, experto y master. Madrid. INAP/UNED, mimeo

Lozano Pérez, L (2005): Memoria de Evaluación del primer curso del Master. Material policopiado, mimeo

Martín Rodríguez, E. (2002). La autoevaluación institucional, en Martín Rodríguez, E. (coord.): *Desarrollo de las instituciones educativas*. Madrid, UNED, pp. 174-202.

Martín Rodríguez, E. y Ahijado (1999): *La educación a distancia en tiempos de cambios: nuevas generaciones, viejos conflictos*. Madrid, Ediciones de la Torre.

Varios (2003; 2005): Modelos y Normas de gestión calidad pp. 81-144. *Calidad y formación: un binomio inseparable*. Madrid. Publicado por el INEM, el Fondo Social Europeo y la red europea de formadores TTNET.

Varios: (2002): Actas del VI Congreso Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD).

Villoria Mendieta, M (2005): La formación por competencias como instrumento de generación de conocimiento en la Administración Pública. Ponencia de Clausura del Iº Master. Material policopiado, mimeo.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Jaime Nicolás Muñiz.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Constanza (Alemania).

Letrado del Tribunal Constitucional (1980-1987). Subdirector y Director en funciones del Centro de Estudios Constitucionales (1987-1996). Director del Instituto Oficial de Radio y Televisión y Director de Estudios y Prospectiva de Radio Televisión Española (1997-2000). Actualmente desempeña el cargo de Director del Centro de Estudios Superiores de la Función Pública del Instituto Nacional de Administración Pública.

Autor de trabajos de ciencia política, derecho constitucional y ciencia administrativa, entre sus últimas publicaciones figura “La gobernanza en la Unión Europea”, *La Ley* (2002), “Emergencias constitucionales y catástrofes en el ordenamiento constitucional español”, *Cuadernos de derecho público*, núm. 17, diciembre 2002, y “James Madison y libertad de enseñanza”, en *Claves*, núm. 138 (diciembre 2003). En el Centro de Estudios Políticos y Constitucionales acaba de aparecer (2005) la compilación *República y libertad. Escritos políticos de James Madison*.

Dirección postal: INAP. Centro de Estudios Superiores de la Función Pública. Calle Atocha, nº 106. 28012 Madrid. España.

Teléfono: 91. 273.92.30 Fax: 91.273.92.78 E.Mail: jaime.nicolas@inap.map.es

Eustaquio Martín Rodríguez.

Catedrático de Didáctica y Organización Escolar. Departamento de Didáctica, Organización Escolar y Didácticas Especiales .Facultad de Educación. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).

Licenciado en Filosofía y CC. de la Educación. Universidad Complutense de Madrid.

Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid

Doctor en Ciencias de la Educación por la UNED.

Dirección postal: UNED Edificio Humanidades. Despacho 213 C/ Senda del Rey nº 7. 28040 Madrid.

España

Teléf. : 91 3 98 78 76 Fax .: 91 3 98 88 19 E. Mail: emartin@edu.uned