HOJA DE ESTILO PARA SIMPOSIOS

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Metodologías y estrategias para la nueva gestión del conocimiento colectivo y la promoción de la cultura de aprendizaje. |
|  | El nuevo sentido del aprendizaje y de la formación en las organizaciones |
|  | Gestión del talento y de la inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Redes corporativas para la promoción de la cultura de aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones. |
|  | Aprendizaje social y colaborativo en la gestión del conocimiento colectivo. |
| X | Gestión del aprendizaje formal e informal en las organizaciones. |
|  | El rol de los directivos en los nuevos escenarios |

**De la función pública al Servicio público:   
hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo**

**Ismael Peña-López**

Escola d’Administració Pública de Catalunya / España

**Begoña Ballvé Jerez**

Ajuntament de Mollet del Vallès / España

**Olga Herrero García**

Consultora de Formación y Desarrollo Corporativo / España

**Òscar Dalmau Ibàñez**

Unió Consorci Formació / España

***Resumen***

Las administraciones están inmersas en procesos de transformación de su diseño y funcionamiento. El punto de partida es el actual modelo centrado en la función pública. Este modelo tiene por objeto el procedimiento y el papel del trabajador es, sobre todo, aplicarlo con garantías. Su autoridad se basa en el conocimiento de la norma, lo que a su vez determina su proceso de selección. Cuando este conocimiento cambia, la formación viene a actualizar al trabajador para que pueda seguir ejerciendo su tarea dentro de un entorno jerárquico y delimitado competencialmente, en cuyo centro se sitúa el expediente. La movilidad, cuando la hay, sucede mayormente de forma horizontal y sólo verticalmente cuando se cumplen determinados requisitos de antigüedad o de adquisición de méritos.

Cada vez más, no obstante, el ciudadano pide respuestas de la Administración que requieren un modelo más centrado en el servicio y la política pública. En este modelo, lo que el trabajador aplica son competencias útiles para el diseño e implementación de un servicio o política pública. Son estas competencias lo que determina el modelo de acceso así como el de desarrollo profesional, tanto propio como del equipo que se organiza alrededor de un proyecto. Lejos del expediente, el funcionamiento lógico está basado en la interoperabilidad de los datos y relaciones de colaboración y complementariedad. Lógicamente, la movilidad se basa también en la adquisición de competencias y la especialización hace más fácil y conveniente la movilidad vertical que la horizontal.

Este cambio de paradigma requiere, como condición necesaria, una transición de modelos de formación centrados en la actualización profesional hacia otros, mucho más abiertos, centrados en las competencias y las funciones, y capaces de transitar de forma fluida del aprendizaje a la formación, al desarrollo, y a la innovación, y viceversa: de la investigación aplicada hacia la autoevaluación de competencias y conocimientos.

**De la función pública al Servicio público:   
hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo**

**Ismael Peña-López**

Escola d’Administració Pública de Catalunya / España

***Introducción***

Lejos del pronóstico de Francis Fukuyama de que la Historia ha llegado a su fin (1992), conceptos como post-capitalismo (Drucker, 1993), post-política (Mouffe, 2005) o post-democracia (Rancière, 1995; Rancière, 2005; Crouch, 2004) muestran que el debate sobre las ideologías, en general, y sobre el modelo de Estado, en particular, está más vivo que nunca. No obstante, lo que sí parece cada vez más incontestable es el agotamiento del modelo actual, dadas las crecientes críticas que se vierten sobre la democracia liberal y la economía de mercado – con sus diversas variantes desde las socialdemocracias hasta los neoliberalismos – así como las tímidas propuestas – de momento parciales – que, de forma gradual, van fraguando si no como alternativas, sí como opciones para superar el avanzar hacia ese algo nuevo que no acaba de llegar.

Sucede de la misma forma con el modelo de Administración que debe o debería acompañar esa profunda transformación del Estado. Coinciden en 2005 la publicación de dos obras que, en cierto modo, dan por finalizado – aunque no explícitamente – el modelo weberiano de Administración. Por una parte, Joan Prats propone en *De la burocracia al management, del management a la gobernanza* (2005) una doble transición que nos lleva al agotamiento de dos modelos (la burocracia y la nueva gestión pública) hacia un “nuevo” modelo, centrado ya no en un modo de gobierno sino en pensar y diseñar los modos de gobierno como gobierno: la gobernanza. Por otra parte, el *Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana* (Generalitat de Catalunya, 2005) supone también un cierto reconocimiento de final de era, de consunción total de la organización burocrática y de la necesidad de explorar nuevos diseños para poder desempeñar nuevas funciones.

Todas las propuestas sobre diseño de modelos y transformación de la Administración y su organización tienen un impacto directo en sus profesionales, en los servidores públicos. A menudo, no obstante, se hace de forma accesoria – reconociendo que “también” habrá que hacer cambios en la gestión del talento – o de forma parcial – p.ej. el agotamiento del sistema de selección.

En estas páginas queremos hacer una reflexión desde los profesionales de la Administración y de forma integral. Y porqué y cómo un cambio en la gestión integral del talento en la Administración puede ser vector de transformación en el modelo organizativo y funcional de la Administración y no solamente una pieza que “habrá que cambiar” para adaptarla a los cambios funcionales y organizativos que vengan diseñados “desde arriba”.

En el primer artículo, *La actuación de las organizaciones públicas en el s.XXI*, Begoña Ballvé Jerez realiza una aproximación a los cambios en la demanda que los ciudadanos hacen de servicios públicos y políticas públicas, de qué le pide a la Administración tanto a nivel cotidiano – que tipo de atención, que respuestas a sus peticiones – así como a nivel más estructural o estratégico. Se analiza cómo las demandas no solamente debe corresponderse con unas respuestas adecuadas – o aceptables – sino que acaba transformando, además de aquello que ofrece la Administración, también y profundamente la forma como se organiza así como los propios perfiles y funciones de los profesionales de la Administración.

En el segundo artículo, *La gestión integral del talento en la Administración centrada en la política pública de impacto*, Ismael Peña-López profundiza en los distintos ámbitos de la gestión del talento que se ven afectados por el paso de un modelo centrado en el procedimiento a un modelo centrado en el servicio público y la política pública. Se abordan los distintos ámbitos – la selección, la formación, la investigación y la innovación, la organización y las relaciones entre equipos y organizaciones, o la movilidad vertical y horizontal – según las funciones desarrolladas en cada modelo, y el porqué de la necesidad de tener diseños distintos que sean adecuados para cada modelo, proponiéndose una evolución hacia un talento donde el ámbito funcional, el perfil profesional y el modelo competencial son centrales.

En el tercer artículo, *La transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo*, Olga Herrero García y Oscar Dalmau Ibañez proponen abandonar el modelo de actualización profesional centrado en la formación estructurada y programada, en el curso, para transitar hacia un modelo multinivel y multicapa que pone en el centro el aprendizaje (no la formación) a la vez que el desarrollo del perfil profesional (no la mera actualización profesionalizadora). El modelo tiene en cuenta, además la propia gobernanza del aprendizaje y el desarrollo por parte del propio profesional, es decir, su emancipación en clave de estrategia consciente de gestión del conocimiento. Con ello, lleva a lo personal lo que hace unos párrafos apuntábamos en el nivel macro e institucional.

**REFERENCIAS**

Aldomà Buixadé, J., Boltaina Bosch, X., Comellas Batet, E., Férez Fernández, M., Gala Duran, C., Miró Folgado, L., Payola Planella, A. & Valls Arnau, J. (2011). Disseny d’un model de selecció comú per al personal de l’Administració de la Generalitat i de les entitats locals de Catalunya. Estudis de Recerca Digitals, núm. 4. Barcelona: Escola d'Administració Pública

Crouch, C. (2004). *Post-Democracy*. Cambridge: Polity Press.

Drucker, P.F. (1993). *Post-capitalist Society*. London: Routledge.

Fukuyama, F. (1992). *The End of History and the Last Man*. New York: Free Press.

Generalitat de Catalunya (2005). *Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Mouffe, C. (2005). *On the Political*. Abingdon: Routledge.

Prats i Català, J. (2005). *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Rancière, J. (1995). *La Mésentente. Politique et philosophie*. Paris: Galilée.

Rancière, J. (2005). *La haine de la démocratie*. Paris: La fabrique éditions.

**LA ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS EN EL S. XXI**

**María Begoña Ballvé Jerez**

Ayuntamiento de Mollet del Vallés / España

* 1. ***Introducción: Una aproximación al contexto actual***

En los Estados modernos las Administraciones Públicas se han concebido como organizaciones burocráticas que han servido para ejecutar y hacer cumplir las leyes y el conjunto del ordenamiento jurídico bajo el mandato del Gobierno o poder ejecutivo.

La Constitución Española de 1978 recoge este modelo regulando en su título IV las líneas generales de la Administración del Estado, determinando a su vez que será el Gobierno quién dirija la Administración civil y militar.

Sobre la finalidad de las Administraciones Públicas, en términos más generales, se refiere el artículo 103 de la carta magna, al establecer que deberá servir con objetividad los intereses generales, y determinado los principios que regirán su actuación y actividad. Estos principios, los cuales se imponen como auténticas obligaciones, además del de objetividad, son los de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración, coordinación y legalidad, y se suman a los recogidos en otros preceptos de la Constitución, como son los principios de interdicción de la arbitrariedad, participación de la ciudadanía en la vida política, económica, cultural y social, igualdad ante la ley, libertad de concurrencia, publicidad y transparencia, y control del gasto público.

En cuanto a las diferentes Administraciones Públicas que operan en el territorio nacional es necesario acudir al Título VIII de la Constitución Española, relativo a la organización territorial del Estado en los municipios, las provincias y las Comunidades Autónomas que se constituyan, gozando todas estas entidades de autonomía para la gestión de sus respectivos intereses, determinando a su vez, en el artículo 149.1.18º que corresponde como competencia exclusiva al Estado, entre otras, las bases del régimen jurídico de las Administraciones públicas y del régimen estatutario de sus funcionarios que, en todo caso, garantizarán a los administrados un tratamiento común ante ellas; y el procedimiento administrativo común, sin perjuicio de las especialidades derivadas de la organización propia de las Comunidades Autónomas.

Volviendo a los principios de actuación de las Administraciones Públicas, éstos nos definen un estilo y una conducta de las instituciones públicas, conformadas por sus órganos y por las personas empleadas, y de forma extensa incluyendo a los particulares que actúan en nombre de ésta, conducido por el principio de objetividad en virtud del cual las Administraciones no pueden tener en cuenta criterios diferentes a la consecución del interés general, entendido como el interés del conjunto de la ciudadanía, en contraposición al interés particular o partidista.

La formulación de estos principios los encontramos recogidos en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, cuyo preámbulo admite que dejando de lados los principios de eficacia y legalidad, la materialización del resto de principios se produce en el procedimiento administrativo, constituido por los cauces formales que han de garantizar el adecuado equilibrio entre la eficacia de la actuación administrativa y la imprescindible salvaguarda de los derechos de la ciudadanía y las empresas.

Desde la promulgación de la Constitución Española en 1978 ha habido dos leyes que han determinado las relaciones entre Administraciones Públicas y entre estas y la ciudadanía, a través de procedimientos administrativos. Son la Ley de 17 de julio de 1958 sobre Procedimiento Administrativo y la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

La primera de ellas, la de 1958, se define en su preámbulo como una ley “innovadora” que, justificada por la presencia del Estado en todas las esferas de la vida social, pretendía unos procedimientos rápidos, ágiles y flexibles, que permitieran dar satisfacción a las “necesidades públicas”, pero “sin olvidar las garantías debidas al administrado”.

La segunda, la Ley 30/1992, vigente hasta hace relativamente poco tiempo, reconoce en su preámbulo que las Administraciones Públicas deben “integrarse en la sociedad a la que sirve como el instrumento que promueve las condiciones para que los derechos constitucionales del individuo y los grupos que integran la sociedad sean reales y efectivos”, concibiendo el procedimiento administrativo como “un instrumento adecuado para dinamizar su avance y, por lo tanto, las reglas esenciales del procedimiento son una pieza fundamental en el proceso de modernización, de nuestra sociedad y de su Administración”.

Asimismo, cabe considerar el derecho a la buena administración recogido en el artículo 41 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea[[1]](#footnote-1) de 2000, que determina que toda persona tiene derecho a que las Instituciones y órganos públicos traten sus asuntos imparcial y equitativamente y dentro de un plazo razonable.

En cualquier caso, la voluntad del legislador siempre ha sido la respuesta ágil y rápida a las demandas de la ciudadanía, intentando que las relaciones entre las Administraciones Públicas y de éstas con la ciudadanía fueran eficientes, todo ello a través de la tramitación de procedimientos administrativos como cauce formal para lograr dicha finalidad.

La realidad, no obstante, es que esta estrategia diseñada, la concepción del procedimiento administrativo como fórmula para la consecución de servicios y políticas públicas, a priori, no ha resultado suficiente para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía, al menos en su totalidad o a la gran mayoría de ellas. Las demandas de la sociedad no se resuelven únicamente con la tramitación de procedimientos administrativos. Y este problema además se agrava porque las organizaciones públicas tienen una parte considerable de su plantilla dedicada a la tramitación de procedimientos administrativos.

La finalidad de las Administraciones Públicas ha pasado de ser la de “servir con objetividad el interés general con sometimiento a la ley y al Derecho” a una actividad pública cuya finalidad última es “servir a la Ley y al Derecho”. Y, ¿qué sucede si no hay una ley que ampare la actuación.?. En muchos casos, la parálisis.

La respuesta a los problemas debería inferirse de la propia lógica de la aplicación de los principios generales, así como de los valores constitucionales, sin necesidad que una norma recoja todos y cada uno de los aspectos y circunstancias de las situaciones que se pueden presentar.

Es decir, la premisa “la Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, y con sometimiento pleno a la ley y al Derecho” (art. 103 Constitución Española), así como el resto de los principios y valores constitucionales, nos dan un marco general para una actuación válida y eficiente de las Administraciones Públicas en su cometido de servir al interés general o, lo que es lo mismo, para satisfacer las necesidades de la ciudadanía y la sociedad.

* 1. ***El interés general: Identificación de las necesidades de la sociedad en un entorno cambiante y complejo***

La evolución natural y social de la ciudadanía constituye una sociedad cada vez más compleja que requiere unas políticas públicas adecuadas a la realidad económica actual. Además, la erosión en la confianza de la ciudadanía y el desinterés generalizado hacia la *res* pública obliga a las Administraciones Públicas a adaptarse y a ser cada vez más eficientes y transparentes. Este entorno líquido se encuentra amenizado por una profunda revolución digital incesante que acelera el cambio de forma continua y que requiere la renovación de las estructuras de las Administraciones Públicas, pero también trabajar por la eliminación de la brecha digital y el acceso a la tecnología por una parte importante de la sociedad.

También la crisis demográfica primero y la recesión económica después han azotado los entes locales, en particular, a los pequeños y medianos municipios, un 83% con menos de 5.000 habitantes, con escaso margen para la prestación eficiente de servicios públicos o con grandes dificultades para gestionar un anémico presupuesto (Cadaval, 2021)

A este entorno deben dar respuesta las Administraciones Públicas y por ello ser capaces de adaptarse continuamente. Para ello se requieren equipos flexibles y adaptativos que se organicen por proyectos. Un ejemplo cercano ha sido la necesidad de adaptar la organización municipal a dar respuesta a la ciudadanía y a nivel local durante los meses de confinamiento de la pandemia COVID-19.

En la gestión pública moderna, por tanto, la excepcionalidad es cada vez más ordinaria. Es decir, la gestión de la novedad va dejando de ser novedoso y pasa a formar parte de la rutina de la gestión pública. Es habitual, por tanto, que surjan nuevos problemas totalmente imprevistos, nuevas demandas ciudadanas, nuevas oportunidades para gestionar diferente lo habitual o para abrir nuevos horizontes de políticas y servicios públicos, o de exigencias en la mejora de los procesos internos de gestión, como es el caso de los actuales fondos europeos para la recuperación y la resiliencia (Ramió, 2022a).

* 1. ***Una oportunidad para avanzar: Los modelos de gestión pública y los sistemas de selección***
     1. *Los modelos de gestión pública*

Visto por tanto que para la consecución de la moderna finalidad de servir con objetividad el interés general y la satisfacción de las necesidades de la sociedad, se delimitan unos principios que han de regir la actuación de las Administraciones Públicas, así como un régimen jurídico de las Administraciones Públicas en todas sus dimensiones, y un procedimiento administrativo, común y/o especial en algunos casos, para lograr dicha finalidad, cabe conocer los modelos de gestión pública para llevarlo a cabo.

La legislación española no se refiere en ningún caso a los modelos de gestión que se deben adoptar para lograr el cometido de servir al interés general ejecutando y haciendo cumplir las leyes y el conjunto del ordenamiento jurídico. Modelo de gestión entendido como conjunto de procesos destinados a implementar las políticas públicas a través de la administración de los recursos de los cuales se dispone.

Los fundamentos de la organización burocrática de Max Weber son la generación de unas estructuras adecuadas para racionalizar los procedimientos administrativos, para mejorar la eficiencia de la organización, para garantizar la transparencia en los procesos de toma de decisiones y para facilitar el control por parte de los ciudadanos respecto a las autoridades. Sin embargo, estos argumentos han mantenido su validez durante más de un siglo, estando hoy en día agotados y superados (Gomà i Brugué, 1994).

En gestión pública existen tres modelos dominantes: burocrático, gerencial y de gobernanza, los cuales se enfrentan a uno no menos importante por su calado institucional: el modelo de patronazgo o clientelar, que puede llegar a alentar la mediocridad, el nepotismo y la corrupción. Y en este sentido el modelo de gestión pública debe responder a “una fórmula híbrida” configurada por un modelo burocrático asociado a funciones vinculadas a aportar seguridad jurídica a la ciudadanía y a la sociedad en general, y un modelo gerencial que procure la prestación de servicios bajo criterios de eficiencia. Ambos “dentro de un modelo general denominado modelo de gobernanza que apela a la apertura de la Administración a la sociedad y a las distintas lógicas de colaboración público-privadas”. (Ramió, 2022a).

Teniendo en cuenta estos modelos de gestión imperante, cabe plantearse como establecer la mejora continua en los procesos que los comprenden. Así, en cuanto al modelo burocrático se considera que mejorará con la mayor implementación de la Administración digital y la inteligencia artificial. Y por lo que se refiere a los modelos gerencial y de gobernanza, y también para controlar el modelo clientelar, se impone como obligatorio y necesario requerir nuevas competencias profesionales para acceder a los puestos públicos (Ramió, 2022a).

Por tanto y, en consecuencia, la concepción organizativa contemporánea requiere que la gestión sea más flexible y contingente, debiendo escapar del rígido y tradicional marco organizativo tanto a nivel departamental como jerárquico. La idea de base es que la Administración debería optar por un modelo flexible y de arquitectura variable con un número limitado de servicios imprescindibles y el resto de la organización canalizarla a través de proyectos con categoría organizativa asimilable a los servicios, para atender necesidades de transversalidad y dar respuesta a unos objetivos nuevos e imprevistos (Ramió, 2022a).

Así, la gestión pública por misiones, proyectos o programas han entrado en el panorama español a través de la gestión de los proyectos del Plan de recuperación, transformación y resiliencia (PRTR), para canalizar los fondos destinados por Europa a reparar los daños provocados por la COVID-19 y, a través de reformas e inversiones, construir un futuro más sostenible[[2]](#footnote-2). El PRTR propició que se aprobara el Real Decreto-Ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución de dichos proyectos. Se refiere la norma a las unidades administrativas de carácter provisional como entidades diferenciadas de los departamentos y servicios tradicionales, con un marcado carácter administrativo y presupuestario, pero no con la transversalidad que requiere todo proyecto o misión (Jiménez, 2022).

Sin embargo, la apuesta por una gestión por proyectos se debería complementar con una reconfiguración de la estructura mínima organizativa actualmente vigente, los puestos de trabajo, basada en funciones y tareas. La adaptabilidad y la flexibilidad que se requieren para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad desbordan las lindes del puesto de trabajo tradicional. Por tanto, se debería configurar los puestos de trabajo basado en la misión y objetivos de la entidad pública, y comprendiendo, por un lado, las competencias y habilidades transversales, y por otro aquellas competencias técnicas necesarias (Gómez, 2019).

Asimismo, urge que las Administraciones Públicas implementen y desarrollen de forma transversal los marcos de integridad institucional, como infraestructura que debe garantizar y mantener un sistema de integridad basado en los valores de la ética pública y que obligan a los miembros de la comunidad a comportarse y actuar de acuerdo con dichos valores públicos en la satisfacción de los intereses generales (Jiménez, 2017; Ballvé, 2021).

* + 1. *Los sistemas de selección vigentes*

El Informe sobre el Futuro del Empleo[[3]](#footnote-3), realizado en 2021 por el *World Economic Forum*, recoge las 15 habilidades más demandadas por las grandes compañías mundiales para 2025. Estas son: pensamiento analítico e innovación; aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje; resolución de problemas complejos; pensamiento crítico y análisis; creatividad, originalidad e iniciativa; liderazgo e influencia social; uso, seguimiento y control de la tecnología; diseño y programación de tecnología; resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad; razonamiento, resolución de problemas e ideación; inteligencia emocional; solución de problemas y experiencia del usuario; orientación al servicio; análisis y evaluación de sistemas; y, persuasión y negociación.

En la actualidad los sistemas de selección en España se basan en los principios de mérito y capacidad. Esto ha comportado que las personas han accedido y están accediendo a la función pública a través de un sistema basado preferentemente en la memorística de los temarios. Sin embargo, este sistema memorístico no asegura que los empleados públicos posean las competencias, las actitudes y las aptitudes que se requieren en las Administraciones Públicas del siglo XXI, puesto que no se puede acotar un complejo panorama competencial solo a la memoria (Ramió, 2022b).

Los servidores públicos, por tanto, se han socializado en un entorno en el cual parecía que el temario de oposiciones se constituyese como el manual de instrucciones de la Administración Pública y, en general, ello ha comportado y está comportando dificultades para operar con la flexibilidad que se requiere en la actualidad.

Las jubilaciones masivas que deben afrontar las Administraciones Públicas en los próximos años plantean una ventana de oportunidad para muchas organizaciones. Los datos estadísticos muestran que más del 50% de los empleados públicos en España, algo más de un millón de funcionarios, cumplirán la edad de jubilación entre 2022 y 2030[[4]](#footnote-4).

Este relevo generacional es una oportunidad para seleccionar los perfiles que se requieren para hacer frente a los retos de futuro y para ello los nuevos sistemas de selección deberían ser por competencias y tener arquitecturas variables de pruebas (Ramió, 2022b).

No obstante, no es suficiente cambiar los sistemas de selección de personal, siendo también necesario invertir esfuerzos en la transformación de los sistemas de formación, promoción y provisión de puestos de trabajo dentro de las Administraciones Públicas. Las personas que forman parte de las plantillas de las Administraciones Públicas deben aprender y poner en práctica las habilidades y competencias que se requieren para hacer frente al entorno cambiante y de nuevas necesidades de la ciudadanía y de la sociedad.

***1.5. Conclusiones: Aspectos dónde incidir para mejorar la consecución del interés general***

La actuación de las organizaciones públicas en un entorno cambiante y complejo requiere de una transformación que debería abordarse desde diferentes perspectivas: gestión por proyectos, puestos de trabajo por misiones, marcos de integridad y sistemas de selección basada en habilidades y competencias, ámbitos que tienen como común denominador la actuación de las personas que conforman las propias organizaciones públicas.

Es por esta razón que cobra importancia reconfigurar el papel de los empleados públicos desde todas las perspectivas: perfiles, talento y misiones.

**REFERENCIAS**

Ballvé Jerez, M.B., en Ponce Solé, J. y Villoria Mendieta, M. (DIR). (2021). *Grupos de interés en un sistema de integridad institucional*. Anuario del Buen Gobierno y de la Calidad de la Regulación 2021. Madrid: Fundación Democracia y Gobierno Local

Ballvé Jerez, M.B. (2021). *Construcció d’un sistema d’integritat institucional*. Barcelona: Diputació de Barcelona

Cadaval, M. (2021). *Los modelos de gestión pública local para el S.XXI: Entre la crisis demográfica y la E-Administración*. La Coruña: Universidad de Santiago de Compostela

Gomà, R. y Brugué Torruella, Q. (1994). *Nuevos modelos de gestion y organización pública*. Revista Autonomies. Barcelona: UAB.

Gómez Sánchez, V. (2019). Jornada Nuevas formas/retos de organización del trabajo de las Administraciones Públicas. Planificación y elaboración de relación de Puestos de trabajo. En I Congreso Retos en la organización y gestión del personal al servicio de la Administración Pública. Sevilla: IAAP

Jiménez Asensio, R. (2021). *Hacia una gestión pública por proyectos*. Guipuzcoa: La mirada institucional

Jiménez Asensio, R. (2017). *Marcos de integridad institucional y códigos de conducta: encuadre conceptual y algunas buenas prácticas*. Madrid: INAP

Ramió, C. (2022a). *Burocracia inteligente. Guía para transformar la Administración Pública.* Madrid: Los Libros de la Catarata

Ramió, C. (2022b). *La necesidad de cambiar con urgencia los sistemas de selección*. Madrid: Editorial EsPublico

**La gestión integral del talento en la Administración centrada en la política pública de impacto**

**Ismael Peña-López**

Escola d’Administració Pública de Catalunya / España

***2.1. De la función pública al servicio público y la política pública***

Sobre el concepto de Estado difícilmente encontraríamos una definición de consenso. Sin embargo, muy probablemente sí lo encontraríamos sobre su evolución, especialmente desde el origen y desarrollo de las democracias liberales desde el s.XVIII en adelante. La Administración, como organizadora, gestora y, en cierto modo, como implementadora en la práctica de dicho Estado también ha experimentado profundas transformaciones (Brugué, 2022). En general, podemos afirmar que el papel de la burocracia de corte napoleónico (Roura Aulinas, 2016) o weberiano (Generalitat de Catalunya, 2005) se ha ido viendo ampliado con nuevas funciones especialmente ligadas a la implementación de políticas relacionadas con la protección social y el Estado del Bienestar.

Si bien esta ampliación de funciones no ha comportado un cambio significativo respecto a la organización nuclear de la Administración, ésta sí parece empezar a dar señales de fatiga (Generalitat de Catalunya, 2005) a medida que la contratación pública se torna más técnica y especializada.

Por otra parte, la creciente complejidad del entorno – la globalización, la financiarización de la economía, la digitalización, la mayor demanda de responsividad de las instituciones a la vez que sus apoyos se tornan más volátiles y atomizados, o la concurrencia de más actores de todo tipo en la arena política – han empujado a la Administración a considerar o bien una evolución hacia un paradigma más abierto y participativo, como el Gobierno Abierto (Cruz-Rubio, 2014) o bien hacia un salto de concepto donde la Administración deviene plataforma que, además de realizar función pública proveer servicios públicos, articula infraestructura y canales para que otros actores puedan concurrir en una suerte de sistema de gobernanza colectiva (O'Reilly, 2011; Al-Ani, 2017; Peña-López, 2020).

Sea como fuere, parece fuera de duda que las nuevas funciones ligadas al servicio público y, sobre todo, a la política pública de impacto y transformadora van tomando importancia y, al menos en términos relativos, pueden acabar pesando más que la tradicional función pública de la Administración. Y, en consecuencia, cabe repensar la gestión integral del talento en la Administración para que pueda dar respuesta a dichas funciones.

***2.2. Las funciones y las competencias como eje de la selección, el aprendizaje y el desarrollo***

En el modelo centrado en el servicio y la política pública de impacto, el procedimiento se ve desplazado del centro de la Administración a favor de la función especializada. Con ello, el servidor público también se ve desplazado, pero en este caso hacia un papel de mucho mayor protagonismo: si su tarea respecto al procedimiento es su aplicación con garantías, neutralidad y, sobre todo, rigor respecto a lo que venga establecido por la norma, su tarea respecto a la política pública es mucho más proactiva. Al contrario con lo que sucede en el procedimiento, que en teoría viene perfectamente definido y delimitado por la norma, la política pública es indefinida y compleja por naturaleza, desde el diagnóstico hasta la evaluación, pasando por su diseño y su implementación.

Con ello, el ámbito funcional especializado y, muy particularmente, los perfiles competenciales pasan a ganar una gran relevancia (Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2009). El cambio de paradigma en la gestión del talento es radical.

**Tabla 1.** Título descriptivo. (Deben enumerarse correlativamente: 1, 2, 3…)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Modelo centrado en la función pública** | **Modelo centrado en el servicio y política pública de impacto** |
| **Objeto** | El procedimiento | La función especializada para el servicio y la política pública |
| **Papel del trabajador** | Aplicar el procedimiento | Diseñar e implantar un servicio o política pública |
| **Selección** | Basada en el conocimiento de la norma | Basada en les competencias del trabajador y las funciones que deberá realizar |
| **Formación** | Actualizar al trabajador cuando cambia el procedimiento | Desarrollar al trabajador para que adquiera nuevas competencias o mejore su desempeño |
| **I+D+i** | Sobre todo externalizada | Equipo propio, comunidades de práctica y aprendizaje |
| **Organización** | Jerárquica | Por proyectos |
| **Funcionamiento lógico** | Expediente | Interoperabilidad de datos |
| **Relaciones entre unidades y administraciones** | Competenciales | De colaboración y complementariedad |
| **Movilidad vertical\*** | En base a la antigüedad y a formación generalista. A menudo va acompañada de movilidad horizontal | En base a la capacidad. Requiere adquirir competencias específicas. Generalmente se progresa dentro del mismo ámbito funcional. |
| **Movilidad horizontal\*** | Fácil y relativamente rápida: el procedimiento es genérico | Difícil y lenta: requiere competencias específicas |

(\*) Nos referimos aquí a la movilidad funcional, no a la carrera profesional.

En el modelo centrado en la función pública la selección se realiza en base al conocimiento del procedimiento y la formación es necesaria cuando se requiere una actualización profesionalizadora por cambios acontecidos en aquel procedimiento. En el modelo de ámbitos funcionales especializados y perfiles competenciales, la selección debe realizarse ya no en base a unos conocimientos estáticos sino a las habilidades, capacidades y competencias para movilizar y aplicar en la práctica dichos conocimientos, que además pasan a ser dinámicos dada la volatilidad, incertidumbre y complejidad del entorno. De hecho, la selección misma pasa a requerir un órgano técnico especializado en dichas funciones de selección (Pla Rius, 2010; Aldomà, et al., 2011), para poder diseñar y aplicar distintas metodologías en función del perfil profesional a seleccionar y los modelos competenciales a evaluar.

Sucede de forma similar con la formación. En un entorno dominado por un procedimiento establecido y unas tareas que consisten en su escrupulosa aplicación, la formación tiene sobre todo sentido cuando el procedimiento cambia y es preciso difundir dichos cambios para que sean de aplicación. Por supuesto la formación tiene muchas otras vertientes, pero es de especial relevancia la actualización profesional a la par de la actualización procedimental. No obstante, al ganar peso la función especializada, el perfil profesional y los modelos competenciales aparece en escena y con toda fuerza el concepto de desarrollo profesional, íntimamente ligado no ya a la formación, sino al aprendizaje (Noguer Portero & Guzmán Valverde, 2007). Bajo esta aproximación, ya no tratamos de formación como actualización, sino de estrategias conscientes y planificadas de adquisición de competencias – tanto nuevas competencias como niveles más altos de las mismas –, y competencias que pueden ser tanto genéricas o transversales como específicas a una función. Competencias, por supuesto, que van ligadas a un ámbito funcioal y un perfil profesional y, por tanto, acompañadas de contenidos específicos. Pero el enfoque es manifiestamente distinto al de la formación profesionalizadora de corte actualizador.

Huelga decir que con un enfoque en la función especializada y los marcos competenciales, además del desarrollo profesional se hace más necesaria que nunca la coordinación de los equipos que se van a organizar alrededor de dicha función especializada. En este sentido, no solamente cobra importancia el desarrollo de la carrera horizontal sino de la vertical: cabrá incluir en la formación y el desarrollo la profesionalización de los mandos (Vilert Barnet, 2010) y en cómo dirección y mandos adquieren y aplican competencias directivas (Obrero Cusidó et al., 2021).

***2.3. El papel de la investigación, la innovación y la transferencia de conocimiento***

Estos equipos, además de aprender i desarrollarse tanto a título personal como colectivo, necesitan incorporar nuevo conocimiento para el desempeño de sus funciones. A diferencia del procedimiento, que viene establecido, la política pública es esencialmente diagnóstico, diseño, implementación, evaluación… y volver a cuestionarse todo el proceso.

Mientras un modelo centrado en el procedimiento generalmente espera que toda innovación venga “de fuera”, esencialmente de la iniciativa legislativa que cambie la norma, en un modelo centrado en la política pública el cuestionamiento de todo y la incorporación de conocimiento necesariamente se inicia “dentro”.

Estrechamente ligado al desarrollo profesional y la conformación de equipos, el acompañamiento por pares se hace esencial. Es aquí donde se inicia el gran recorrido de la transferencia de conocimiento, que ahora debe ser, también, una estrategia consciente y explícita. Y cuando se agote el conocimiento, no queda otro remedio que crearlo: innovación e investigación pasan a ser fundamentales en el modelo centrado en la función especializada.

Contrariamente a lo que sucede en el modelo centrado en el procedimiento, que suele estar cerrado sobre sí mismo, el modelo de ámbitos funcionales requiere, necesariamente, de abrirse hacia fuera, de trabajar la concurrencia de cuantos más actores mejor (Peña-López, 2014) hasta acabar conformando un verdadero ecosistema para la política pública (Nesta, 2016).

En resumen, por una parte se pasa de un modelo centrado en la formación actualizadora a otro centrado en el aprendizaje y el desarrollo profesional y, por otra parte, de una aplicación circunstancial de la innovación al procedimiento a una estrategia intensiva en transferencia y creación de conocimiento basada en el acompañamiento, la innovación y la investigación. Este cambio de orientación es radical y debería reflejarse en las unidades de gestión de los equipos y, sobre todo, en las de formación, especialmente las instituciones diseñadas ex proceso para ello: las escuelas e institutos de formación de la Administración Pública.

***2.4. La arquitectura de los equipos y las organizaciones (I): proyectos y objetivos***

Cuando toda actividad está centrada en el procedimiento, la jerarquía y la compartimentación de las tareas por ámbitos jurisdiccionales son formas óptimas de organización y funcionamiento: quién aplica qué y a quién aplica qué. El desempeño, por otra parte, se mide en función del número de procedimientos cumplimentados.

Cuando lo que ponemos en el centro es el impacto, la política pública de impacto sobre el sistema, la transformación, cabe articular los recursos – personas, financiación, tiempo – y parametrizar la evaluación de una forma completamente distinta. El objeto de medida es ahora el objetivo, y la organización la colección de objetivos para la consecución del impacto: el proyecto (Jiménez Asensio, 2021; Salamanca Tarazona, 2015; Blasco, 2009).

Aquí es donde la evaluación del desempeño del servidor público queda ligado estrechamente a la planificación estratégica y la planificación operativa de la política pública, y éstas al diseño de la misma política pública, que a su vez viene determinado por el nivel de capacitación y de competencias del servidor público, cerrándose el círculo de aprendizaje-desarrollo característico de la gestión integral del talento en un modelo centrado en las políticas públicas de impacto. Tanto aprende la organización como aprenden sus equipos, y viceversa.

Si añadimos a ello los equipos externos a la organización, es decir, aquellos otros actores que concurren en la definición e implantación de la toma de decisiones públicas, la estrategia pasa a ser algo más que la mera planificación y deviene una suerte de ecología, de forma de organizarse no solamente hacia adentro, sino también de facilitar, dinamizar, vertebrar el ecosistema de gobernanza pública entero (Iansiti & Levien, 2004).

***2.5. La arquitectura de los equipos y las organizaciones (II): movilidad y colaboración***

El trabajo con personas y equipos organizados alrededor de ámbitos funcionales; con modelos de competencias objetivables, medibles, equiparables y complementarios; y que trabajan por proyectos y por objetivos debe permitirnos, permite evaluar correctamente tanto el desempeño profesional como el impacto colectivo. Permite, además, transcender la organización misma, tan necesario a medida que crece la complejidad del entorno como difícil de realizar en estructuras tan rígidas como las de la Administración.

Si en lugar de aquella organizadora, gestora, implementadora y ejecutora weberiana pensamos en la Administración como la facilitadora, dinamizadora y vertebradora del ecosistema de gobernanza pública, la Administración deviene una infraestructura abierta para la toma de decisiones colectivas (Peña-López, 2020), una plataforma (Scholz, 2016; Peña-López, 2019) que moviliza recursos para la obtención de resultados para el interés común, pero no solamente los propios, sino también los de todo el entorno. No lo hace, por supuesto, de forma jerárquica, sino tejiendo red a base de identificar y articular actores, espacios e instrumentos y proporcionando herramientas de organización y coordinación. En este escenario, la movilidad funcional de los profesionales, así como la porosidad y la colaboración entre organizaciones – especialmente entre administraciones – resulta fundamental.

Si el modelo centrado en la función pública construye un ejército burocrático – en el sentido weberiano de la palabra – para conseguir implementar el procedimiento de forma eficiente y, sobre todo, eficaz, el modelo centrado en el servicio y política pública de impacto construye una ortografía y una gramática para que todo el ecosistema tenga un lenguaje común con el que entenderse: el lenguaje de los ámbitos funcionales, de los perfiles profesionales, de los modelos competenciales. Construye esa ortografía y esa gramática movilizando conocimiento, generándolo mediante estrategias de innovación e investigación, estructurándolo mediante la definición de carreras profesionales y perfiles competenciales, promoviendo la reflexión y evaluación sobre sí mismo a través de estrategias conscientes de aprendizaje (y aprendibilidad) y desarrollo, facilitándolo aplanando estructuras organizativas y eliminando barreras a la movilidad.

En el centro, la política pública. La política que incide en los determinantes de la calidad de vida, que cuestiona el sistema para mejorarlo, que no opera sobre las consecuencias sino sobre las causas. En el centro, un Estado como contrato social que viene a influir y a conformar la construcción de un proyecto social común.

**REFERENCIAS**

Aldomà Buixadé, J., Boltaina Bosch, X., Comellas Batet, E., Férez Fernández, M., Gala Duran, C., Miró Folgado, L., Payola Planella, A. & Valls Arnau, J. (2011). Disseny d’un model de selecció comú per al personal de l’Administració de la Generalitat i de les entitats locals de Catalunya. Estudis de Recerca Digitals, núm. 4. Barcelona: Escola d'Administració Pública

Al-Ani, A. (2017). Government as a Platform: Services, Participation and Policies. En Kamalipour, Y. & Friedrichsen, M. (Eds.), *Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Management, Media Convergence and Globalization, Chapter 14*, 179-196. Boston: Springer International Publishing.

Blasco, J. (2009). *Avaluació del disseny*. Guia pràctica 3. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua.

Brugué Torruella, Q. (2022). *Organizaciones que saben, organizaciones que aprenden*. Madrid: INAP.

Cruz-Rubio, C.N. (2014). *Hacia el gobierno abierto: una caja de herramientas*. Washington, DC: Organización de los Estados Americanos (OEA).

Escola d'Administració Pública de Catalunya (2009). *Guia per identificar i definir perfils competencials per àmbits funcionals*. Eines per als recursos humans, 3. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya

Generalitat de Catalunya (2005). *Llibre Blanc de la Funció Pública Catalana*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. En *Harvard Business Review, March 1, 2004*. Cambridge: Harvard University.

Jiménez Asensio, R. (2021). “Organización administrativa y gestión por proyectos (El caso de las unidades administrativas temporales y estructuras similares de gestión de proyectos financiados con fondos europeos)”. En Instituto Nacional de Administración Pública, *La Administración al día*. Madrid: INAP.

Nesta (2016). *UK Evidence Ecosystem for Social Policy*. February 2016. London: Nesta.

Noguer Portero, M.C. & Guzmán Valverde, N. (2007). *La Gestió dels recursos humans per competències: una experiència municipal*. Papers de recerca, 10. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Pla Rius, E. (2010). L'Òrgan Tècnic de Selecció. Proposta d'un nou model de configuració dels òrgans de selecció a l'Administració de la Generalitat: el model mixt. Col·lecció Obres Digitals, 7. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

O'Reilly, T. (2011). Government as a Platform. En *Innovations: Technology, Governance, Globalization, 6* (1), 13-40. Cambridge: MIT Press.

Obrero Cusidó, A., Quesada Huertas, A. & Sánchez Ribas, A. (2021). *Les competències del rol de direcció i/o comandament a l’Ajuntament de Ripollet: un instrument d’avaluació amb una mirada de 360 graus i basat en la tècnica de la ludificació*. Col·lecció Obres Digitals, 33. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Peña-López, I. (2014). Innovació social oberta: l’organització política com a plataforma. En Costa i Fernández, L. & Puntí Brun, M. (Eds.), *Comunicació pel canvi social. Reflexions i experiències per una comunicació participativa, emancipadora i transparent*, 59-75. Girona: Documenta Universitaria.

Peña-López, I. (2019). L’Estat com a plataforma: la participació ciutadana per la preservació de l’Estat com a bé comú. En *Nota d'Economia, 105*, 193-208. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

Peña-López, I. (2020). El ecosistema de gobernanza pública: las instituciones como infraestructuras abiertas para la toma de decisiones colectivas. En Reniu i Vilamala, J.M. & Meseguer, J.V. (Eds.), *¿Política confinada? Nuevas tecnologías y toma de decisiones en un contexto de pandemia, Capítulo 2*, 53-71. Cizur Menor: Thompson-Reuters/Aranzadi.

Roura Aulinas, L. (2016). La administración napoleónica en España. En *Revista de historia Jerónimo Zurita*, (91), 73-87. Zaragoza: Institución Fernando el Católico.

Salamanca Tarazona, J.C. (2015). *Políticas públicas: Diseño, implementación y evaluación*. II Seminario Nacional de Actualización Académica. Bogotá: Centro de Estudios Fiscales.

Scholz, T. (2016). *Platform Cooperativism. Challenging the Corporate Sharing Economy*. New York: Rosa Luxemburg Stiftung.

Vilert Barnet, J. (2010). *Cap a la professionalització dels comandaments de la Generalitat de Catalunya en matèria de gestió i direcció de persones*. Col·lecció Obres Digitals, 5. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

**3. TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO MODELO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**

**Olga Herrero García y Oscar Dalmau Ibáñez**

Unió Consorci Formació/Barcelona

***3.1. Contexto***

Los cambios económicos, sociales, políticos y culturales que se están produciendo en la sociedad impactan de forma significativa en el marco de las competencias de los profesionales en las organizaciones.

También lo hacen las transformaciones y cambios que de forma interna están sucediendo a nivel corporativo, a partir de la estrategia de poner a la persona (sea ciudadano, cliente, paciente, empleado, etc.) en el centro de todas las políticas organizativas con la implementación de nuevas soluciones y de mayor valor.

En todo este proceso de transformación se hace imprescindible repensar el papel del aprendizaje, la formación y el desarrollo profesional en las organizaciones, en diferentes ámbitos:

* la creación y el desarrollo de experiencias formativas,
* ofrecer respuestas en clave reskilling y upskilling competencial,
* asegurar la transferencia de los aprendizajes en una formación basada en evidencias,
* integrar la digitalización como una oportunidad de tejer y de extender las estrategias de conocimiento y de multiplicar la capacidad de aprendizaje continuado desde la experiencia y el día a día de todas y todos los profesionales.

Este cambio de paradigma requiere, como condición necesaria, una transición de modelos de formación centrados en la actualización profesional, hacia otros mucho más abiertos, centrados en las competencias y las funciones, y capaces de transitar de forma fluida del aprendizaje a la formación, al desarrollo, y a la innovación, y viceversa: de la investigación aplicada a la autoevaluación de competencias y conocimientos.

Y como señalaba Ismael Peña-López en el capítulo anterior, modelos, que no tan solo permitan la transferencia de aprendizajes, sino que sean generadores de ellos.

***3.2. Modelo de Aprendizaje y Desarrollo***

Para sustentar un modelo de aprendizaje y desarrollo profesional a nivel corporativo identificamos 5 grandes atributos que deberían inspirar el conjunto de las actividades de formación, aprendizaje y desarrollo que las organizaciones deberían impulsar, y que se conectan además con diferentes líneas y tendencias de formación y aprendizaje en las organizacional.

*3.2.1. Empoderador*

*Atributo*

Hace referencia a los destinatarios, a los “Para quién”. Hablamos hoy día de experiencias de aprendizaje y diseño centrado en el participante, fomentando su aprendizaje autodirigido como motor de responsabilidad en su propio desarrollo profesional.

Debemos entender al participante como miembro de un colectivo y agente capaz de un mayor o menor impacto sobre la transformación de la organización y la sociedad mediante su actividad profesional.

Este impacto no sólo pasa por la adquisición de conocimientos, sino también por la mejora de las habilidades y el trabajo sobre las actitudes de los destinatarios del aprendizaje.

Y, muy especialmente, por la metacognición: por la conciencia y control del propio proceso de aprendizaje.

*Tendencia*

Este elemento se conecta con las tendencias de aprendizaje autónomo, abierto y personalizado, que están caracterizando, por ejemplo:

* Librerías de contenido y recursos digitales de aprendizaje.
* Orientado a la creación de entornos personales de aprendizaje (**PLE**).
* Promotor de cualidades como la aprendibilidad (learnability o capacidad de aprender a aprender) y la corresponsabilidad (responsabilidad conjunta de profesionales y mandos en el propio crecimiento continuado y el desarrollo de personas y equipos).

Además, se está conectando con sistemas de prescripción y recomendación de contenidos, a partir de assessments digitales o rediseño de marcos competenciales para cada rol y función profesional (***Learning Analytics*** y ***Data Driven***).

*3.2.2. Competencial*

*Atributo*

Incide en el “Qué”. El aprendizaje debe ser útil, práctico, integrado en el puesto de trabajo.

La adquisición y mejora de las competencias de las personas y equipos es un factor clave para potenciar su eficiencia y su adaptabilidad a los nuevos retos.

Diversos atributos configuran este aprendizaje centrado en las competencias:

* Integrado en el espacio de trabajo, donde debe detectarse la necesidad e implementar las nuevas formas de hacer, haciendo seguimiento de la adecuación de las mismas.
* Ágil, accesible y disponible en el momento y situación donde se requiera: just in time y just in case.
* Extendido, superando las limitaciones de espacio y tiempo que caracterizan el aprendizaje más formal.
* Interiorizado a través de la práctica deliberada, la reflexión activa en torno a esta práctica y la retroalimentación de docentes, mandos y/o pares.
* Orientado al desarrollo, contemplando tanto la ampliación de las competencias requeridas por el puesto de trabajo (upskilling) como la adquisición de nuevas competencias (reskilling) que permitan un cambio de rol y mejoren la empleabilidad del profesional y su competitividad.

*Tendencia*

Este atributo se centra en un modelo de aprendizaje orientado al desempeño profesional, poniendo más énfasis en el desarrollo, que en la formación “formal”.

El Instituto 702010[[5]](#footnote-5) ya incide en la necesidad de una entrega de valor y una movilización del conocimiento y el aprendizaje hacia el desempeño profesional, igual que el propio Learning and Performance Institute[[6]](#footnote-6).

También se conecta con otra tendencia queJosh Bersin[[7]](#footnote-7) ya identificaba en el año 2018 la tendencia del aprendizaje integrado en el flujo de trabajo (***Learning in the Work of Flow***).

Es cierto que Josh Bersin ponía el énfasis en esta integración desde una perspectiva digital y tecnológica, para facilitar y promover que desde las estaciones de trabajo y mediante el uso del software habitual de la organización la persona tuviese acceso inmediato y en el momento al conocimiento experto necesario para realizar de manera adecuada esa labor o función.

Incluso, y conectando con el atributo social que veremos después, poniendo en contacto al profesional con la red interna de expertos y referentes.

*3.2.3. Experiencial*

*Atributo*

Vinculado al “Cómo”.

Poniendo de relieve la necesidad de impulsar experiencias inmersivas, vivenciales, emocionales e incluso memorables.

Demasiado a menudo en los últimos tiempos cuando hablamos de experiencias ponemos el énfasis en la tecnología, para hablar de experiencias inmersivas, memorables, y de impacto.

La apuesta por un aprendizaje experiencial y vivencial va más allá de aprender haciendo y supone aprender reflexionando sobre lo que se ha hecho.

El propio círculo de aprendizaje a través de la experiencia de Kolb y el Instituto de Aprendizaje Experiencial[[8]](#footnote-8) pone de relieve el desarrollo de un proceso de aprendizaje que interrelacione la experiencia concreta, con una reflexión consciente, pensando en cómo mejorar la práctica para hacerla más eficiente, segura, mejor. Y de ello, llevar a cabo una nueva experiencia activa, para transformarla y hacerla extensiva al propio entorno profesional.

*Tendencia*

Este atributo se conecta actualmente con tendencias como **Aprendizaje inmersivo y experiencial**, y el paso **de LMS[[9]](#footnote-9) a LXP[[10]](#footnote-10)**

Quizás es donde la literatura experta ha puesto más el foco en los últimos tiempos conectándolo con el diseño instruccional, y en formatos más digitales e híbridos.

Más allá de modelos como ADDIE o ASSURE, o del uso de templates como Learning Persona para facilitar el diseño, diferentes y nuevas propuestas, también conectadas con el mundo del entretenimiento y el ocio (por ejemplo un modelo de diseño instruccional basado en Disney[[11]](#footnote-11)), han extendido el concepto de experiencia más allá del espacio formal de aula, incidiendo en la comunicación y compromiso previo del participante, así como en la parte posterior del seguimiento y desarrollo de la aplicación de las competencias en el puesto de trabajo.

También se conecta con tendencias como el *mobile learning, game based learning, social learning, microlearning, aprendizaje basado en simulación, etc.* paraofrecer entornos de práctica digital que ofrezcan feedback personalizado (learning analytics).

*3.2.4. Social*

*Atributo*

“Con quién”. Favoreciendo el trabajo en red, en quipos, colaborando, cooperando y co-creando.

Uno de los objetivos debe ser el conectar más a los profesionales con la red de referentes, docentes, mentores, tutores y expertos internos en la organización.

La creación de redes, formales e informales de conocimiento, también a través de comunidades de práctica, deben ser motor en la creación de nuevo conocimiento.

Pero también pone el foco, más allá del aprendizaje autónomo, en fórmulas de aprendizaje colaborativo y social a través de grupos, de pares o de la intervención de los propios mandos (no en vano cuando ponemos el atributo competencial, no podemos obviar ni olvidar que las competencias se deben mostrar en el propio puesto de trabajo, que es dónde la persona responsable puede hacer seguimiento y favorecer el desarrollo del profesional).

*Tendencia*

El atributo nos conduce a tendencias como **Aprendizaje participativo y colaborativo**, pero también a la creación de Redes dentro de un **Ecosistema** de aprendizaje.

El aprendizaje en red, con sus múltiples concreciones (aprendizaje entre pares, grupos de trabajo, equipos naturales, trabajo por proyectos, comunidades de aprendizaje o comunidades de práctica, entre otros) es una herramienta clave para conseguir propósitos de cambio y transformación.

El aprendizaje supera las acciones de sensibilización, y busca también la adquisición de conocimientos y la práctica de habilidades a través de espacios de relación, de colaboración, para la resolución de necesidades y mejora del sector mediante la co-creación de soluciones.

Además, este atributo se relaciona con nuevas herramientas y plataformas digitales que facilitan un trabajo colaborativo que quizás con anterioridad era más difícil de desarrollar a través de las LMS clásicas.

*3.2.5. Transformador*

*Atributo*

El propósito, el “Para qué”.

Entendemos los nuevos modelos aprendizaje, formación y desarrollo como impulsores y facilitadores de cambios en las organizaciones, la administración y la sociedad.

En este sentido las características de este atributo deben ser:

* Analítica, conocedora de los retos sectoriales, capaz de captar las problemáticas actuales y anticipar sus futuras oportunidades.
* Facilitadora, aporta orientación y propósito a la transformación, así como a las diferentes categorías de instrumentos, materiales y humanos, necesarios para que se haga realidad.
* Reflexiva, eje de equipos de trabajo con capacidad para indagar en las causas y condicionantes que determinan los principales desafíos de la función pública e interpretarlos desde el conocimiento actualizado de las experiencias y tendencias del sector a nivel nacional e internacional.
* Activadora de soluciones disruptivas, out of the box, a menudo resultado de la implicación de agentes multidisciplinares que forman parte de su red.
* Ágil para llevar a la práctica estas soluciones mediante pruebas piloto que se escalarán en caso de éxito.
* *Data driven*, capacitada para la recogida y análisis de datos que fundamenten sus apuestas de actuación y propuestas de solución.

*Tendencia*

Esta transformación se conecta en la actualidad con **Innovación y Aprendizaje basado en retos**, entre otras.

Ya no es entender la formación como un mecanismo para acercar nuevas metodologías, herramientas, para generar nuevos marcos mentales, para desarrollar nuevas competencias, para impulsar nuevas maneras de hacer (más eficientes, más seguras, más ágiles, de mayor valor para el cliente), que también.

Sino se trata de entender el espacio de aprendizaje como un entorno de diseño, pilotaje, experimentación, y validación de nuevas propuestas. Es un momento en que se consolida innovación y aprendizaje como la misma moneda.

Y es desde estas nuevas experiencias, nuevos prototipos, nuevas experimentaciones y productos mínimos viables, desde donde se genera nuevo conocimiento.

Conocimiento en base al aprendizaje de los resultados, del valor aportado (versus esperado), y desde donde se pueden impulsar nuevas acciones de innovación (para continuar mejorando esa práctica) o también nuevas acciones de formación y aprendizaje (para extender y diseminar esas nuevas maneras de hacer y sus resultados al resto de profesionales y la organización.

Por tanto conectamos con tendencias como ***Lean Startup*** (en la idea de ciclos de valor, probar y aprender) y ***Growth Hacking*** para escalar el aprendizaje rápidamente.

***3.3. Dos ejemplos aplicados de estos nuevos modelos de Aprendizaje y Desarrollo en las organizaciones.***

*3.3.A. El nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC*

El modelo está enmarcado en tres principios rectores:

* Integridad: asegurando que toda la actividad sea ética, responsable, transparente y con valores.
* Digitalización: utilizando intensivamente las diferentes tecnologías emergentes.
* Innovación: impulsando nuevas maneras de hacer, para un aprendizaje y desarrollo de más valor.

Desde los principios se configura una matriz de dos ejes:

En el eje horizontal se establecen 3 niveles de actividad:

* Nivel 1. Adquisición. Conocimiento abierto y aprendizaje autónomo.
* Nivel 2. Aplicación. Aprendizaje colaborativo y competencial.
* Nivel 3. Transformación. Investigación y aprendizaje basado en retos.

En el eje vertical se identifican 3 capas para el diseño de las iniciativas:

* Capa de aprendibilidad. “Comprendo”. Activar la necesidad y corresponsabilizar y compromete al participante respecto a su aprendizaje.
* Capa de acciones e instrumentos. “Puedo”. Facilitar herramientas (contenidos, materiales, recursos, etc.) para dar respuesta a los nuevos y más dinámicos y complejas realidades.
* Capa de entorno. “Hago”. Impactar positivamente en la comunidad y el ecosistema.

La matriz de 3 niveles de profundización y 3 capas de diseño nos genera 9 palancas activadoras de aprendizaje y cambio.

En definitiva, el modelo constituye un marco de referencia y una guía de apoyo al diseño centrado en las personas, orientada a configurar un ecosistema de aprendizaje y conocimiento alrededor de la EAPC, integrado con los propios entornos personales de aprendizaje.

Diagrama

Descripción generada automáticamente con confianza media

Tabla 2. Escola d’Administració Pública de Catalunya

*3.3.B. El nuevo modelo de aprendizaje de UCF – Unión Consorcio Formación (centro de formación que pertenece a la Unión Catalana de Hospitales y al Consorcio de Salud y Social de Cataluña).*

De entrada, señalar que UCF es más un proveedor de aprendizaje del sistema de salud público en Cataluña (al que pertenece), que no una entidad específicamente capacitada (a nivel legal) para en transformar de manera directa, como sí lo es la EAPC hacia el entorno público.

Por este motivo el modelo se plantea como un contínuum de aprendizaje y desarrollo donde fruto de la estrategia perseguida o como resultados de los procesos impulsados, se considere importante iniciar una nueva acción en el mismo nivel o en otro nivel que le dé continuidad.

El modelo coexiste y se fomenta la autonomía y la libertad de cada participante respecto al acceso a recursos formativos en abierto, con el despliegue de iniciativas, itinerarios o trayectorias más dirigidas, que buscan el desarrollo de las competencias profesionales (primero desde la práctica deliberada, luego hacia el acompañamiento al puesto de trabajo). El último elemento se orienta al rediseño, la experimentación y el desarrollo de nuevas maneras de hacer más innovadoras y de mayor valor.

Diagrama

Descripción generada automáticamente

Tabla 3. Unió Consorci Formació

En el continuum propuesto, la persona participante:

* Conoce y descubre a partir de despertar la necesidad
* Aprende, acercándole errores comunes y buenas prácticas, nuevos modelos y marcos conceptuales, problemas y soluciones.
* Practica y aplica, a partir de la toma de decisiones, de la práctica deliberada (también en entornos digitales donde se diseñan simulaciones en línea), con reflexión y feedback personalizado.
* Transfiere, a través de planes de acción, de guías y pautas para el desarrollo, pero especialmente con el acompañamiento, evaluación y mejora continua en el puesto de trabajo (a través de pares, referentes o los propios mandos y directivos).
* Explora y rediseña, mediante el pensamiento y análisis crítico sobre la propia acción, también a través del pilotaje de rediseños y prototipos, y el aprendizaje desde esta acción (learning by living and designing).
* Colabora, co-crea, coopera, está en contacto con la red de personas expertas, también a través de comunidades de aprendizaje, de práctica y de innovación.

Conectar la aplicación del modelo propuesto, con el uso intensivo de plataformas y tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento, debe favorecer la personalización, el desarrollo de aprendizajes adaptativos, la transición e integración en los puestos de trabajo, la toma de decisiones a partir de los datos, y el impulso de estrategias más innovadoras que faciliten, promuevan y acompañen la transformación y el cambio.

"La estabilidad es para seguir estando. La adaptabilidad es para seguir viviendo.  
La creatividad es para seguir conociendo." (Jorge Wagensberg).

**REFERENCIAS**

Anderson, James. (2019). *The learning Landscape .*Hawker Brownlow Education

Beevers, K., Rea, A. Hayden, D.. (2020). *Learning and Development practice in the workplace.* KoganPage

Casamayor, G. Ramos, T. coord..(2019). *Ecosistemas de Aprendizaje. Ed*. UOC.

Collison, Chris, Pacell, Geoff (2004). *Learning to Fly. Practical knowledge management from leading and learning organizations.* Capstone Publishing Limited

Gaines Robinson, D., Robinson, James C., Phillips Jacks J., Pulliam Phillips, Patricia, Handshaw, Dick (2015). *Performance Consulting. A strategic process to improve, measure and sustain organizational results.* Berrett-Koehler Publishers Inc.

Kirschner, Paul, Hendrick, Carl (2020). *How Learning Happens. Seminal works in educational psychology and what they mean in practice.* David Fulton Book.

Neelen, Mirjam. Kirschner, Paul. (2020). *Evidence-Informed Learning Design.* KoganPage

Ramos, T coord.. (2017). *Universidades Corporativas: el reto digital. Ed*. UOC

Ruiz Martin, Héctor (2020). *Aprendiendo a Aprender* Ed. Vergara.

Sarder, Russell (2016). *Building an innovative leraning organization. A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth.* Wiley Publishing

Shackleton-Jones, Nick (2019). *How People Learn. Designing education and training that works to improve performance.* KoganPage.

Weise, Michelle R. (2021). *Long Life Learning. Preparing for jobs that don’t even exist yet.* Wiley Publishing

1. https://www.europarl.europa.eu/spain/barcelona/resource/static/files/Publicacions/cartadretsfonamentals.pdf [↑](#footnote-ref-1)
2. https://planderecuperacion.gob.es/ [↑](#footnote-ref-2)
3. https://www.weforum.org/agenda/2020/10/x-charts-showing-the-jobs-of-a-post-pandemic-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/ [↑](#footnote-ref-3)
4. https://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/152137/Mas-de-120000-funcionarios-se-jubilan-en-Espana-este-2022 [↑](#footnote-ref-4)
5. 702010 Institute, <https://702010institute.com/> [↑](#footnote-ref-5)
6. LPI - <https://www.thelpi.org/> [↑](#footnote-ref-6)
7. Josh Bersin, <https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/> [↑](#footnote-ref-7)
8. <https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/> [↑](#footnote-ref-8)
9. *Learning management system*, o sistema de gestión de la formación [↑](#footnote-ref-9)
10. *Learning experience platform*, o plataforma de gestión de la experiencia [↑](#footnote-ref-10)
11. <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/13717-la-chispa-de-disney-en-el-diseno-de-experiencias-formativas-memorables> [↑](#footnote-ref-11)