

cuadernos INAP

NÚMERO 4 | ABRIL 2015



**UNA PROSPECTIVA SOBRE NECESIDADES
FORMATIVAS EN DIRECCIÓN PÚBLICA
DE NAVARRA**

LA FORMACIÓN DIRECTIVA PÚBLICA

El Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), como Servicio de la Dirección General de Función Pública, dependiente del Departamento de Presidencia, Justicia e Interior del Gobierno de Navarra, tiene encomendada, entre otras, la competencia de formación, reciclaje y perfeccionamiento de las personas empleadas en las Administraciones Públicas de Navarra, sin perjuicio de las competencias que en estas materias estén atribuidas a otros órganos.

El INAP es una unidad con carácter transversal para toda la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y, en muchos casos, para todas las Administraciones Públicas de Navarra. Y es transversal porque el núcleo de sus actividades (formación general y en idiomas, acreditaciones, valoración psicotécnica y estudio y análisis de unidades administrativas), lo son por su propia naturaleza. Su eje central es el aprendizaje de las personas. No persigue otra cosa que dotar a las empleadas y empleados públicos del mejor saber y saber hacer, para que cada profesional pueda contar con las mejores herramientas personales y habilidades, a fin de prestar el más óptimo servicio a la ciudadanía.

Por su naturaleza, el sector profesional de la formación y el aprendizaje requiere, en su diseño, de labores prospectivas, de investigación, que permitan implantar aprendizajes mediante nuevos modelos y prácticas. La programación y planificación de la formación debe contar con una actitud proactiva hacia el cambio, generando los escenarios futuros más deseables.

Máxime en la era del cambio y de la innovación en la que estamos

inmersos. La globalización, las técnicas de información y comunicación, los cambios económicos, culturales y demográficos han acelerado de manera vertiginosa los procesos sociales. Afectando nítidamente a las organizaciones privadas y a las administraciones públicas. Hoy, más que nunca, hay que estar atentos a las nuevas tendencias organizativas para proporcionar la formación necesaria, en un aprendizaje permanente. Es preciso, adaptar constantemente los itinerarios y procesos formativos para el desarrollo profesional.

Esta preocupación por introducir instrumentos prospectivos que sirvan para abordar nuevos contenidos y maneras formativas, no es propia ni aislada. De hecho, una de las tres divisas de la Estrategia de la Unión Europea 2020 es la del Crecimiento Inteligente que pasa, entre otros aspectos, por anticiparse a las necesidades del futuro mercado laboral, ajus-

tando la oferta y la demanda de aptitudes. En este contexto, la UE ha desplegado determinadas políticas entre las que cabe destacar la Agenda de Nuevas Cualificaciones.

En este contexto de Formación para el Cambio, especial preocupación presenta la formación de las personas con responsabilidades de dirección, de las que depende buena parte del éxito organizacional. Y en el caso que nos ocupa, con responsabilidad en dirección pública. Desde 1985, en el Reino Unido, la National School of Government realiza un programa de Dirección Pública. Los contenidos del programa abordan diversos aspectos: la cultura de organización, el entorno global, el papel del líder, comunicación, cooperación, etc. En el caso español, el Instituto Nacional de Administración Pública cuenta con un programa de formación específico para el colectivo que ocupa puestos de responsabilidad en las

Por su naturaleza, el sector profesional de la formación y el aprendizaje requiere, en su diseño, de labores prospectivas, de investigación, que permitan implantar aprendizajes mediante nuevos modelos y prácticas. La programación y planificación de la formación debe contar con una actitud proactiva hacia el cambio, generando los escenarios futuros más deseables.



diferentes administraciones pública; incidiendo en la necesidad de adaptación permanente del entorno en el que actúan.

El Gobierno de Navarra, impulsor del Plan Moderna, incorporó en dicho plan, como acciones a desarrollar en el ámbito público, la instauración de una carrera profesional para el funcionariado; avanzando en la formación permanente y en la adaptación a las nuevas funciones que vayan emergiendo. En este propósito, cabe enmarcar el Taller de Compromiso y Liderazgo público como fomento del liderazgo co-organizado por INAP y Moderna; del que se ha realizado una edición.

Pero los programas del INAP en la formación directiva tienen solera. El Instituto Navarro de Administración Pública, a partir de la década de los 90, inició el Máster en Dirección y Gestión Pública, en colaboración con la UPNA. Han sido cinco las ediciones realizadas; de promedio una

por legislatura en los últimos 20 años. En total, han completado el máster un total de 150 altos cargos de las administraciones públicas de Navarra. En la presente legislatura, se modificó el formato, a través de un postgrado de Experto en Dirección y Gestión Pública también en coordinación con la UPNA. En el mismo, han participado 34 directivos del Gobierno de Navarra y de ese centro universitario.

En resumen, la responsabilidad de liderazgo necesita de una continua adaptación a los cambios, a través del aprendizaje permanente, que se producen en la sociedad y en administración pública, de forma específica. Es preciso fomentar una dirección pública formada y preparada que lidere, en cada caso, procesos de servicio y atención a la ciudadanía navarra con las mayores garantías de calidad, innovación y eficiencia.

En resumen, la responsabilidad de liderazgo necesita de una continua adaptación a los cambios, a través del aprendizaje permanente, que se producen en la sociedad y en administración pública, de forma específica.



PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

La motivación principal de este estudio es aproximarnos al actual estado de la formación directiva pública de Navarra y sus tendencias en el futuro. Conocer la realidad para mejorar.

Por la naturaleza de la investigación, una prospectiva en torno a la formación directiva pública, hemos utilizado la técnica cualitativa de Informantes Claves. La encuesta a informantes claves es una herramienta ampliamente usada en las investigaciones sociales. El término Informante Clave se aplica a la persona que puede brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico; en este caso, la formación en dirección pública. Así pues, la fuente principal de información es el relato que los propios directivos y directivas de Navarra nos han proporcionado a través de un sencillo cuestionario que les hemos remitido, de forma online, asegurando el anonimato del mismo.

El cuestionario se ha estructurado principalmente en torno a ítems valorativos, analíticos y de tendencias, en torno a la formación directiva pública. Mediante dicho cuestionario hemos estructurado un proceso de comunicación colectivo de mucho valor a la hora de programar y planificar posteriormente la formación.

En cualquier investigación, los criterios básicos para seleccionar a los informantes claves están basados en su conocimiento, en su rol en la organización y en su disposición a contestar. Por ello, para el fin de esta investigación, qué mejor colectivo que los participantes en los cursos de Dirección y Gestión Pública que ha desarrollado el INAP. Por ello, hemos recu-

rrido a las personas en activo que algún momento han participado en algún curso de Dirección y Gestión Pública de la tipología mencionada en páginas anteriores. Tanto las cinco ediciones del Máster como la edición reciente del Experto. Estamos hablando de un colectivo de 138 personas; tanto Directores de Servicio, como Directores Generales. Un colectivo que desempeña labores de dirección pública y que, a priori, se encuentra más identificado con dicho reto dada su participación voluntaria en dichos cursos. Asimismo, hay que hacer notar que este colectivo ha recibido contenidos formativos en esta materia de estimable valor y que les acredita como informantes cualificados. Por lo tanto, nuestra fuente de información será este colectivo discente.

Los cuestionarios se han remitido al conjunto de los participantes de cursos de dirección y gestión pública siguen estando en activo en las Administraciones Públicas. Han contestado 56 personas. Algo más del 40% del colectivo discente global. Es un nivel alto de respuesta a tenor de la literatura comparada sobre cuestionarios online que la sitúa en torno al 10%. Este

alto nivel de respuesta, a nuestro modo de ver, tiene relación con el sentimiento de identidad corporativo y con la consecuente implicación. Como hemos indicado, no hemos planteado, como objetivo principal, un estudio cuantitativo con significación estadística. Sin embargo, a efectos estadísticos, la muestra que hemos obtenido, con respecto al Universo, que es el colectivo discente, tiene un nivel de confianza del 95%, en un margen de error del 10%.

Por otra parte, estas 56 personas, en su inmensa mayoría con responsabilidades en la dirección pública del Gobierno de Navarra nos ofrecen una estimable información para comprender algunas claves de la dirección pública.

Por último, a efectos de obtener una mayor claridad en los gráficos cuando les proponemos una escala valorativa que va del 1 al 5, hemos agregado variables. De este modo, hemos sumado las contestaciones que puntúan 1 y 2, calificándolas como Poco-Nada importante. El 3, por sí solo, lo hemos calificado como Algo Importante. Y la suma del 4 y del 5, Importante-Muy Importante.

La motivación principal de este estudio es aproximarnos al actual estado de la formación directiva pública de Navarra y sus tendencias en el futuro. Conocer la realidad para mejorar.

OBJETIVOS

El propósito del estudio nos será de utilidad para realizar una primera aproximación a los siguientes objetivos:

1

Obtener un relato por parte del colectivo directivo partícipe de esta formación especializada del Gobierno de Navarra. Sobre necesidades y demandas de formación en la actualidad.

2

Aproximarnos a las tendencias, a una visión de futuro, de las necesidades de formación transversales para la dirección pública.

3

Promover pautas de observatorio sobre necesidades formativas, aplicables a otros colectivos.

4

Aproximarnos al diseño de futuras propuestas formativas.

5

Divulgar los resultados obtenidos para una mayor implicación como base de concienciación y transparencia.



RESULTADOS

ORGANIZACIÓN PÚBLICA/PRIVADA

El cuestionario plantea, como primera pregunta, indagar sobre la experiencia profesional de este colectivo. En concreto, si ha trabajado fuera de la Administración Pública. Más de la mitad de los encuestados afirman que han trabajado fuera de la Administración Pública. A ellos, les requerimos que comparen, des-

de su propia experiencia laboral, algunas cuestiones diferenciales entre una empresa privada y la administración pública en la que trabajan.

Aquellas personas directivas que han trabajado durante un tiempo significativo en la empresa privada consideran que éstas gestionan mejor los recursos humanos y que están más preparadas para el cambio. También consideran que las empresas privadas están más avanzadas en tecnología

que la administración pública. Sin embargo, cuando se les pregunta sobre los recursos formativos consideran que la administración pública dedica más recursos a la formación. Es decir, las personas directivas públicas discentes que han tenido experiencia laboral privada entienden que en la administración pública existen barreras de adaptación al cambio. Unas barreras que no residen en la falta de recursos formativos sino en otros factores organizacionales; incluso de cultura organizacional.

Gráfico 1.-Porcentaje de personas que han trabajado alguna vez y durante tiempo significativo, fuera de la Administración Pública.

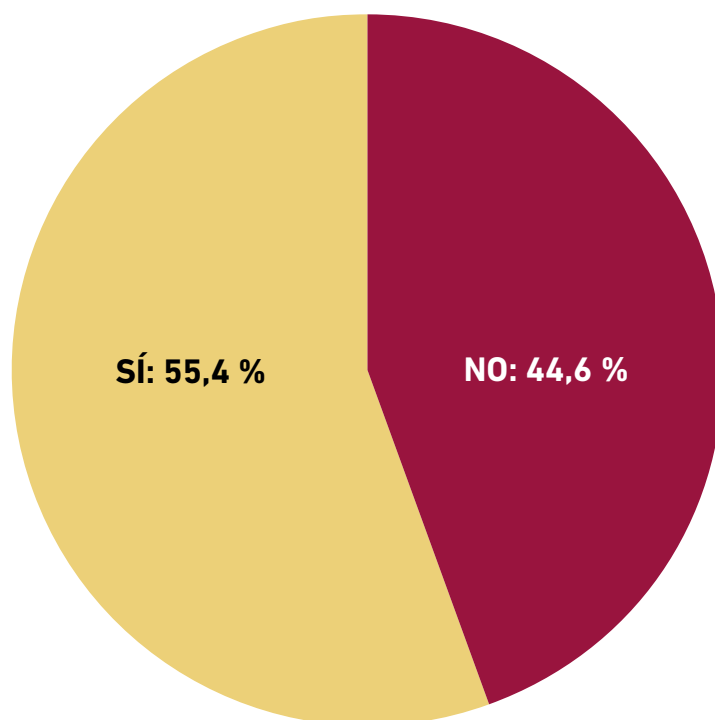
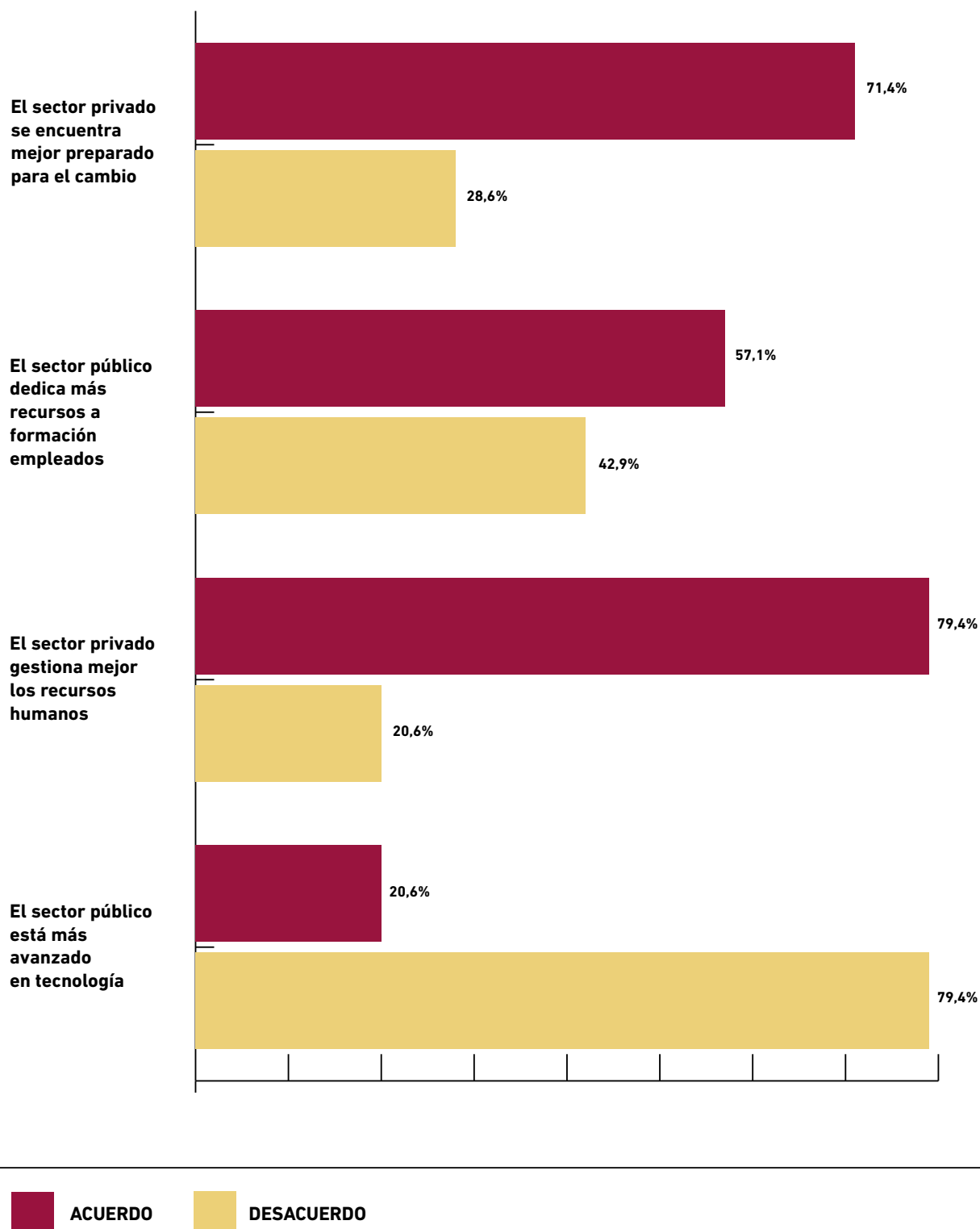


Gráfico 2.-Porcentaje de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases de aquellas personas que han trabajado alguna vez y durante tiempo significativo fuera de la Administración Pública.



NECESIDADES FORMATIVAS

Hemos preguntado al colectivo directivo que ha desarrollado algún curso de Experto/Máster Universitario en Dirección y Gestión Pública del INAP sobre su opinión en torno a qué necesidades formativas son más precisas e importantes para ejercer la dirección pública. Cuatro son las que entienden más prioritarias, por este orden:

- 1.-Liderazgo y Dirección de Equipos.** La más importante.
- 2.-Procesos y Organización del trabajo.**
- 3.-Formación en Crisis.**
- 4.-Formación en Técnicas de Información y Comunicación**
- 5.-Formación en Innovación y Creatividad**

Las necesidades formativas que le conceden menor relevancia, por ese orden, para ejercer la dirección pública son:

- .-Formación en Unión Europea. La menos importante.
- .-Idiomas.
- .- Formación Jurídica.

Las habilidades directivas, en términos de literatura científica, se pueden distinguir en tres dimensiones. Las Técnicas que son aquéllas que hacen referencia a un campo determinado de conocimiento para aplicar una función. Las Humanas que entienden las habilidades sociales, tales como comunicar, motivar, liderar. Y las

Conceptuales que comprenden las de integrar, coordinar, organizar. Pues bien, el colectivo discente encuestado entiende que la formación directiva debe tener una fuerte dimensión relacional y conceptual. Y en menor medida, una formación técnica o instrumental.

Por otra parte, hemos querido diferenciar entre necesidades formativas que el colectivo identifica en términos abstractos de las que necesitan a nivel personal. El resultado de las respuestas nos muestra muchas similitudes entre lo que aprecian como necesario para la dirección pública y lo que ellos y ellas necesitan personalmente. Aunque cambia algo el orden de prioridad. Así, el orden de las necesidades formativas que más necesitan personalmente es:

- 1.- Procesos y Organización del trabajo.** La más necesaria a nivel personal.
- 2.-Formación en Innovación y Creatividad**
- 3.-Formación en Crisis e Incertidumbre**
- 4.-Formación en Liderazgo y Dirección de Equipos**

Por otra parte, se aprecian algunas diferencias entre el plano teórico y el personal. Así, en Idiomas, entienden que no es muy prioritaria para la Dirección Pública pero la demandan más personalmente. También, en menor medida, ocurre

esta relación en formación en Administración Electrónica.

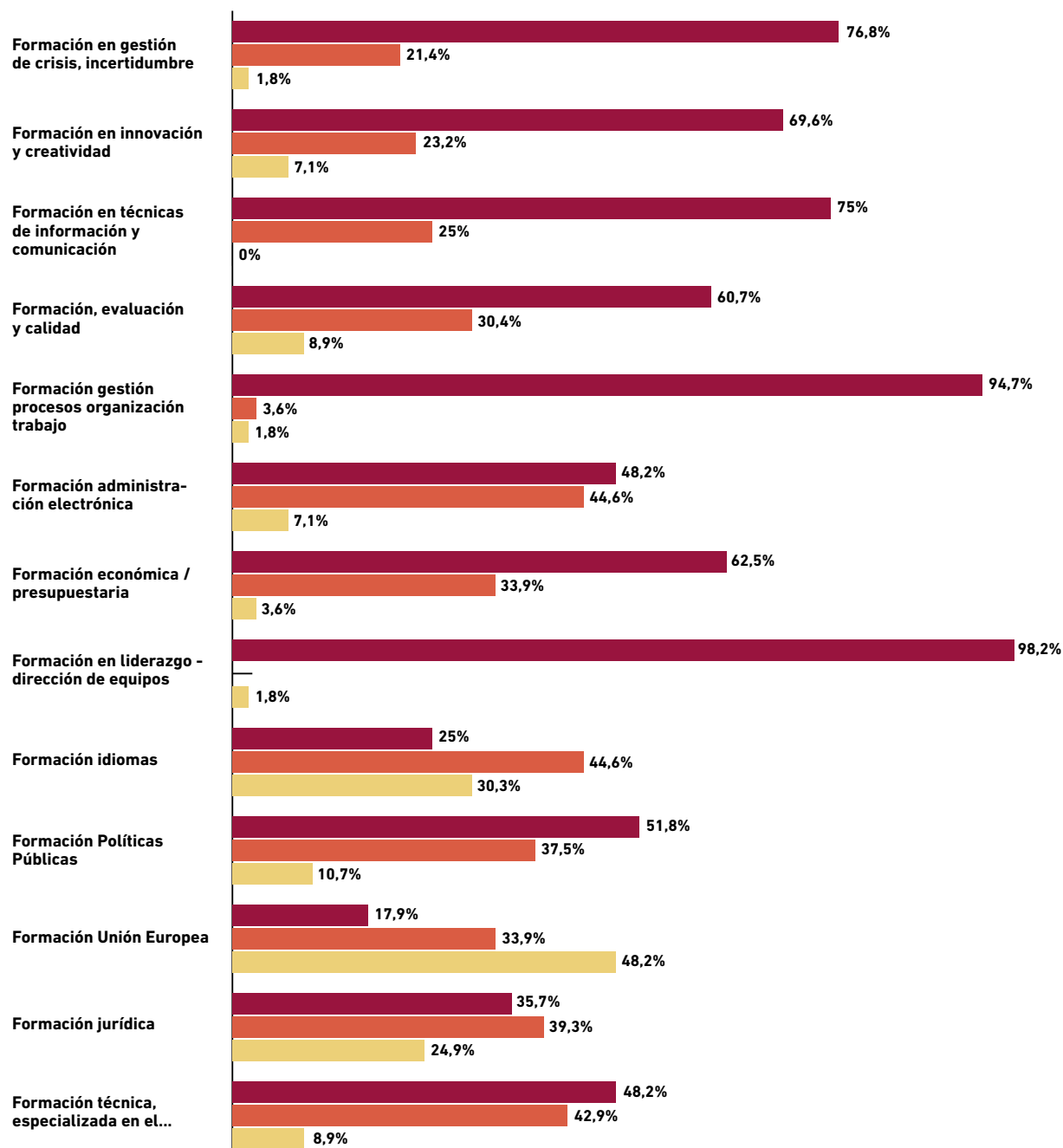
Por otro lado, llama la atención la escasa importancia formativa que se le concede al área de la Unión Europea. Tanto como necesidad de la organización como demanda personal. Sin embargo, las políticas públicas caminan de forma irreversible hacia la Unión Europea lo que deriva una formación adecuada. En menor medida, esta relación ocurra sobre formación en Políticas Públicas.

Esa presunción de demandas formativas personales adquiere mayor certidumbre cuando se les pide, de forma directa, que marquen tres prioridades formativas a las que se apuntarían de forma directa. Las que mayor porcentaje adquieren es la relativa a Liderazgo, seguida de Formación en Gestión-Organización y la relativa en Innovación-Emprendimiento. Las que menos éxito tienen son las relativas a la Unión Europea, Formación Jurídica y Formación Técnica. Podemos percibir la existencia de determinados nichos formativos que demanda el colectivo de directivos públicos.

Finalmente, apreciamos una estimación positiva en su formación, en su mochila, dado que cuando se les preguntan por sus necesidades personales rebajan el nivel de prioridad.

Llama la atención la escasa importancia formativa que se le concede al área de la Unión Europea. Tanto como necesidad de la organización como demanda personal.

Gráfico3.-Formación que es necesaria para ejercer la dirección pública.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE



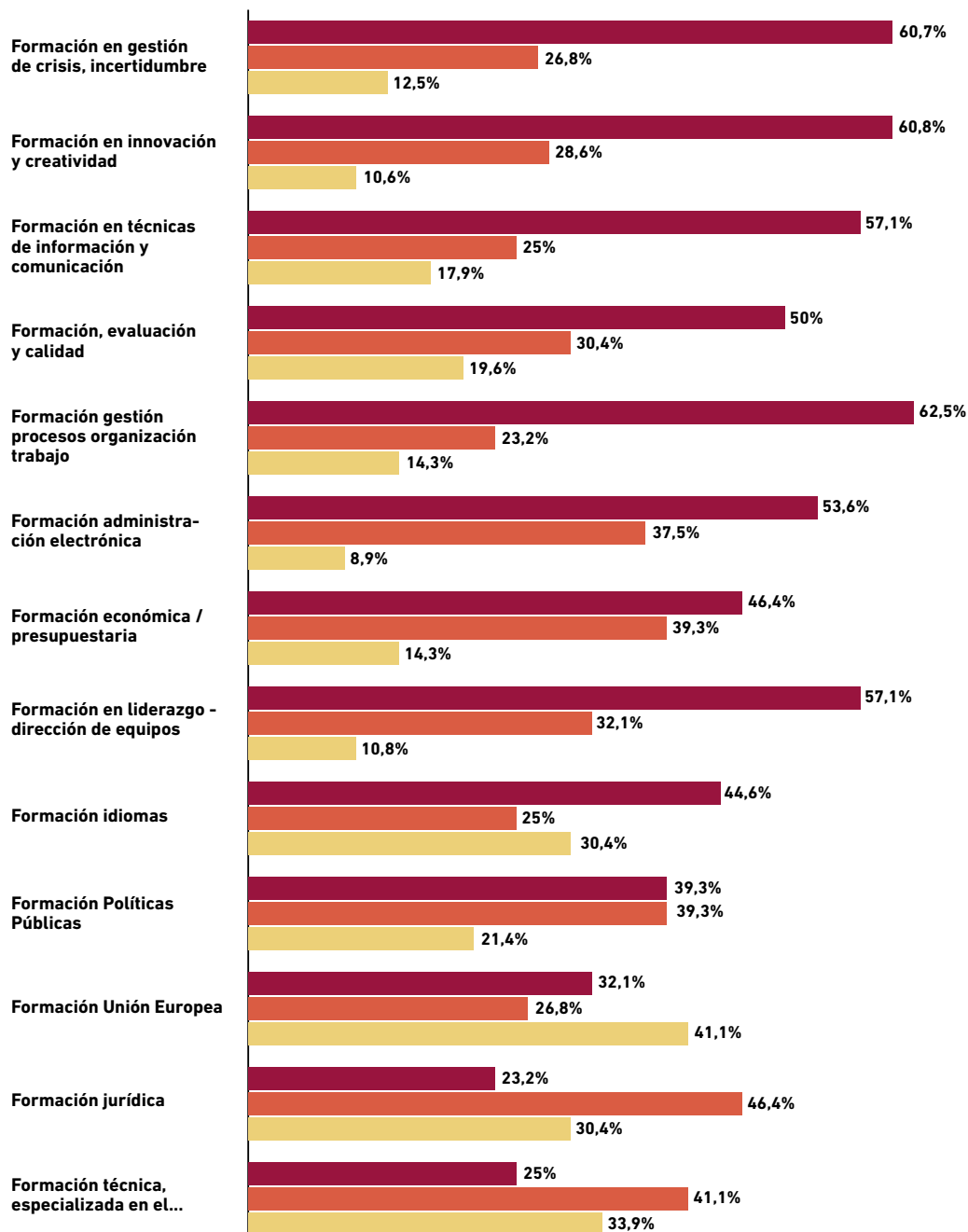
ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE



Gráfico 4.-Formación que personalmente necesita.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE

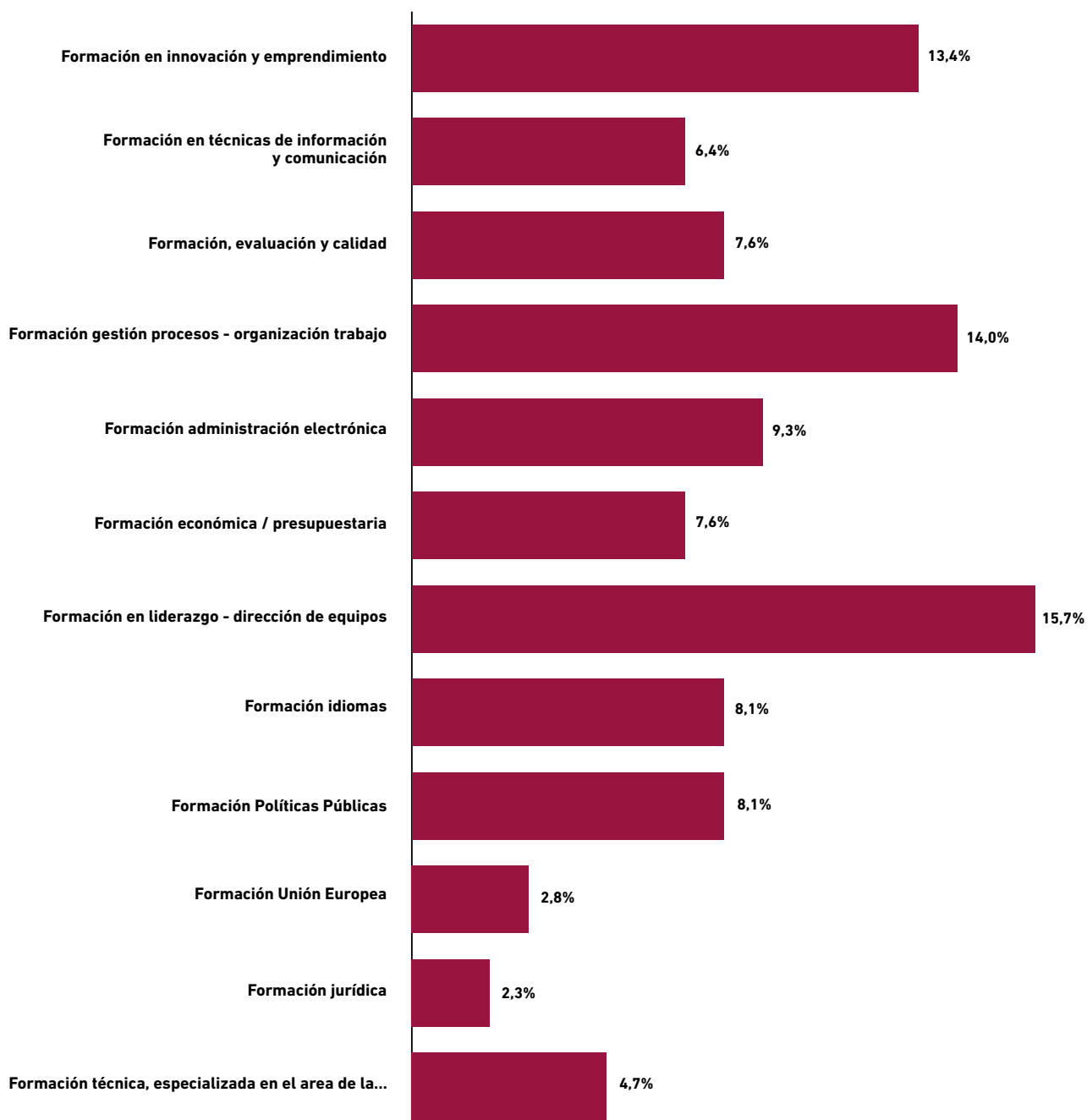


ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE

Gráfico 5.-Áreas en las que se apuntaría usted de forma inmediata a realizar formación.



FORMACIÓN EXTERNA

Hemos preguntado a este colectivo discente sobre si han recibido formación privada fuera del ámbito público. Más de la mitad de ellos han recibido formación privada lo que evidencia una motivación importante de este colectivo para con la formación.

Las áreas donde con mayor profusión se han formado de forma privada han sido en Formación en Evaluación y Calidad, en Formación Técnica especializada y en Formación Jurídica. En el caso de la formación en áreas técnicas puede deberse a especializaciones muy concretas que la administración no acomete; en el caso de áreas jurídicas a formatos académicos. Es significativo que hayan recurrido a formación

externa en Evaluación y Calidad cuando debiera ser un referente en la propia oferta formativa del propio INAP.

En sentido contrario, sobresale el hecho de que el área formativa de emprendimiento no ha sido usada de forma privada, siendo una de las más demandadas a nivel personal. Lo que nos avisa de un nicho de formación por parte del INAP.

Gráfico 6.-Porcentaje de personas entrevistadas que ha recibido formación fuera del ámbito público.

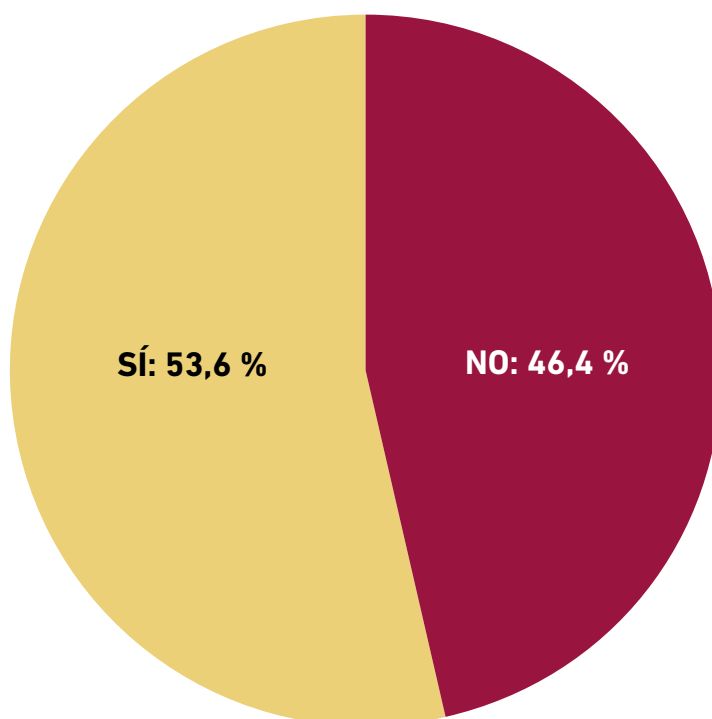
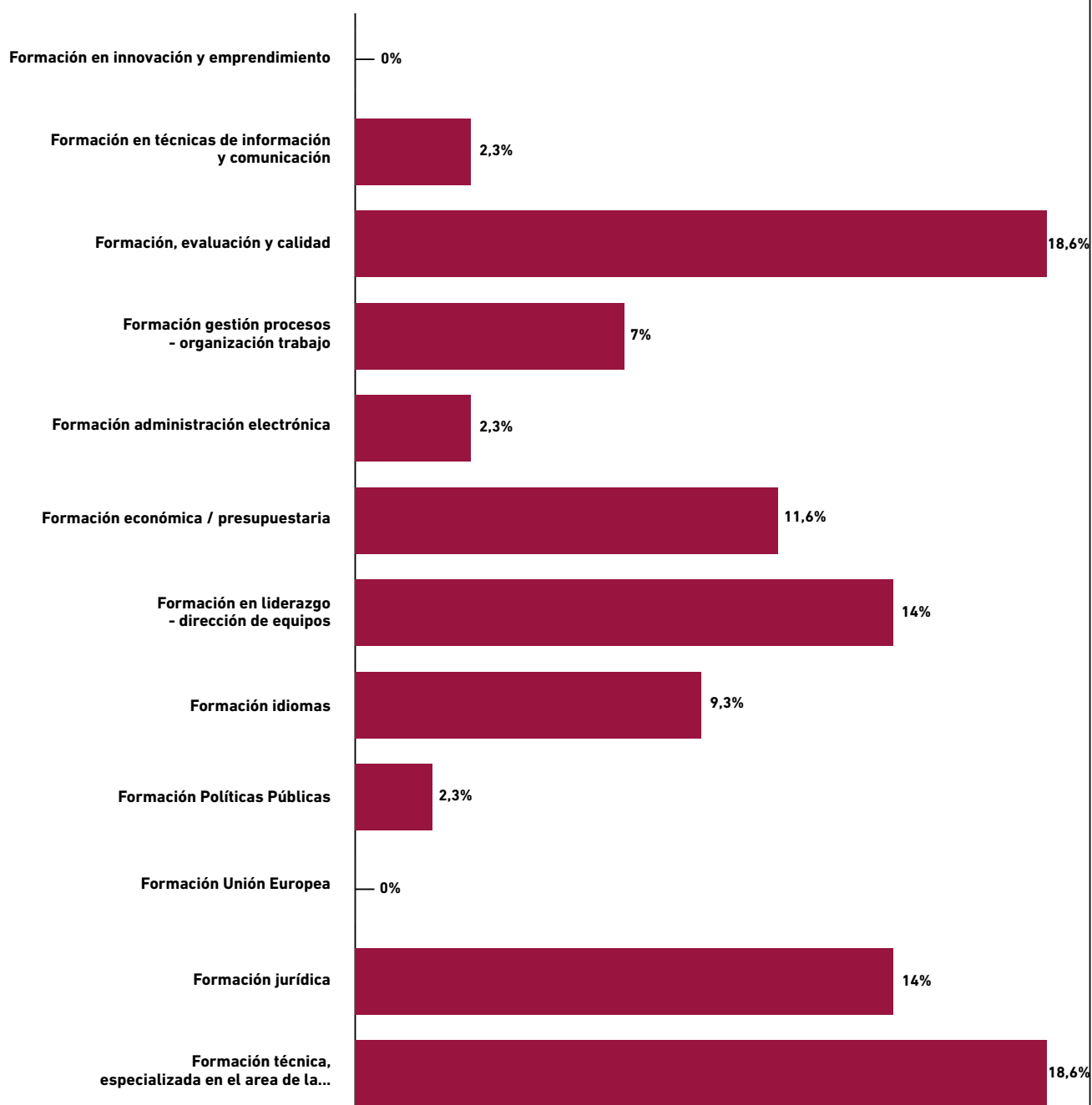


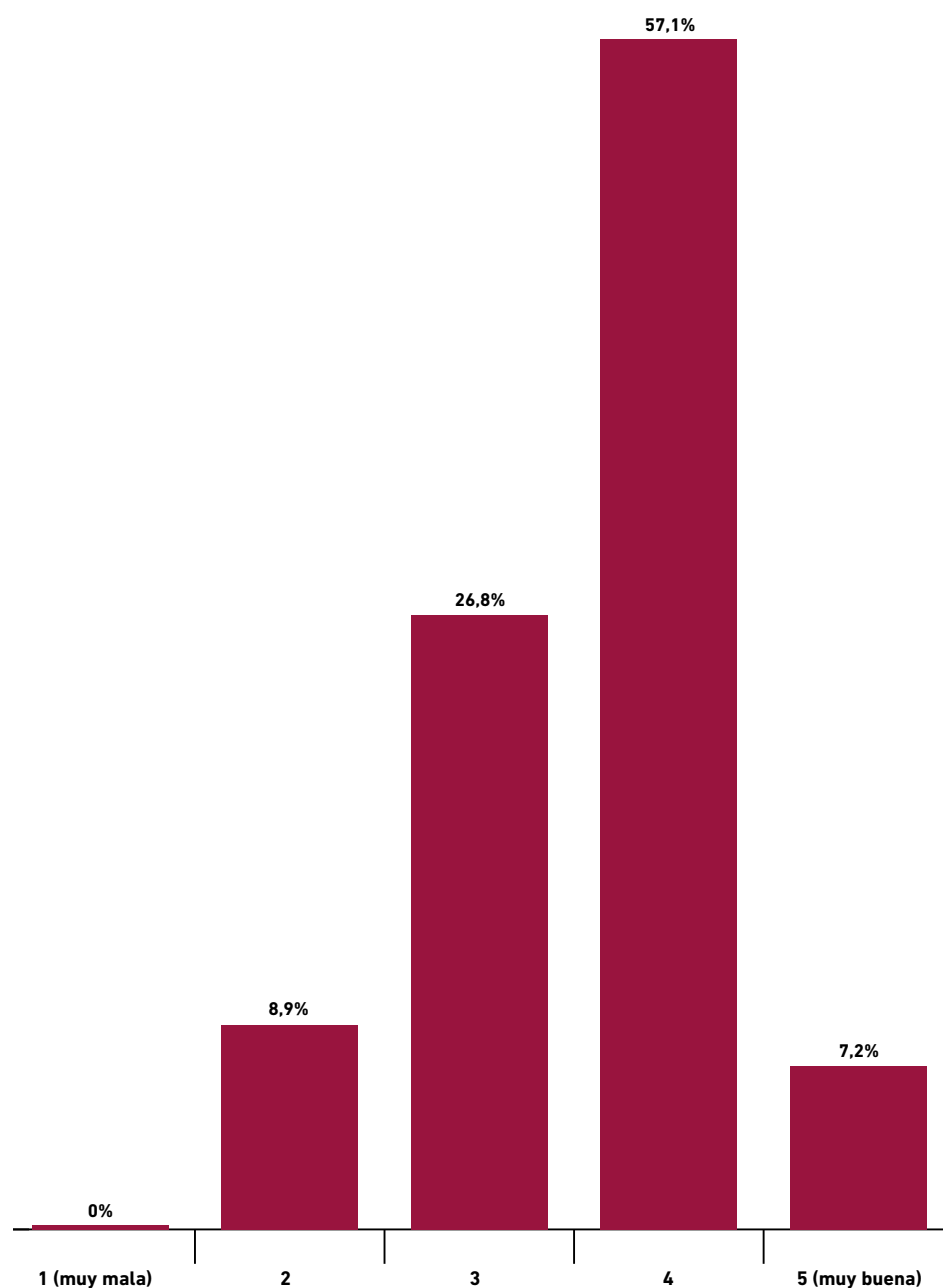
Gráfico 7.-Áreas en las que se han formado las personas que han recibido formación fuera del ámbito público.



VALORACIÓN INAP

Que casi 7 de cada 10 encuestados/as valore la formación recibida por el INAP como buena o muy buena es un dato que evidencia la calidad de la misma.

Gráfico 8.-Valoración sobre la formación ofrecida por el INAP



RETOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A continuación, al colectivo de dirección pública que ha participado en cursos sobre la materia en el INAP les hemos preguntado por los retos que tiene la Administración Pública. Les hemos pedido que nos identifiquen aquellos retos que entienden como prioritarios. Las personas entrevistadas establecen claramente cuatro retos muy necesarios que debe abordar la Administración Pública de Navarra. Los enunciaremos por el orden de importancia establecido.

- 1.- Aumentar la eficacia, flexibilidad y polivalencia de los Recursos Humanos.
- 2.- Mayor motivación en los Recursos Humanos.
- 3.- Profesionalización de la función de la directiva pública.
- 4.- Proporcionar respuestas rápidas y claras a la ciudadanía, empresas y entidades.

La identificación de estos retos por parte de este colectivo de dirección entronca, por un lado, con la actual literatura científica en

materia de gestión pública. Por otro, asume plenamente el reto de la Estrategia Europa 2020, basado en la innovación; donde el valor añadido se obtiene a través de la formación, aprendizaje y comunicación.

Son muchos los expertos que concluyen que la más importante de las reformas en la administración pública es la gestión de los recursos humanos. No tanto desde una perspectiva normativa como de cambio de cultura organizacional. Los recursos humanos en el sector público son potentísimos en cuanto a nivel de instrucción, dedicación y experiencia. Para ello, se hace preciso que los directivos públicos estén imbuidos de principios gerenciales, desde la evaluación de desempeño de las tareas; desde el fomento del trabajo en equipo. Estableciendo mecanismos de participación de los trabajadores públicos en la gestión para favorecer la innovación y la motivación. Potenciando el trabajo en red, las prácticas informales, el aprendizaje en el puesto con otras personas....

Estos retos que las personas entrevistadas entienden como claves para la administración pública no vuelven a entroncar con las

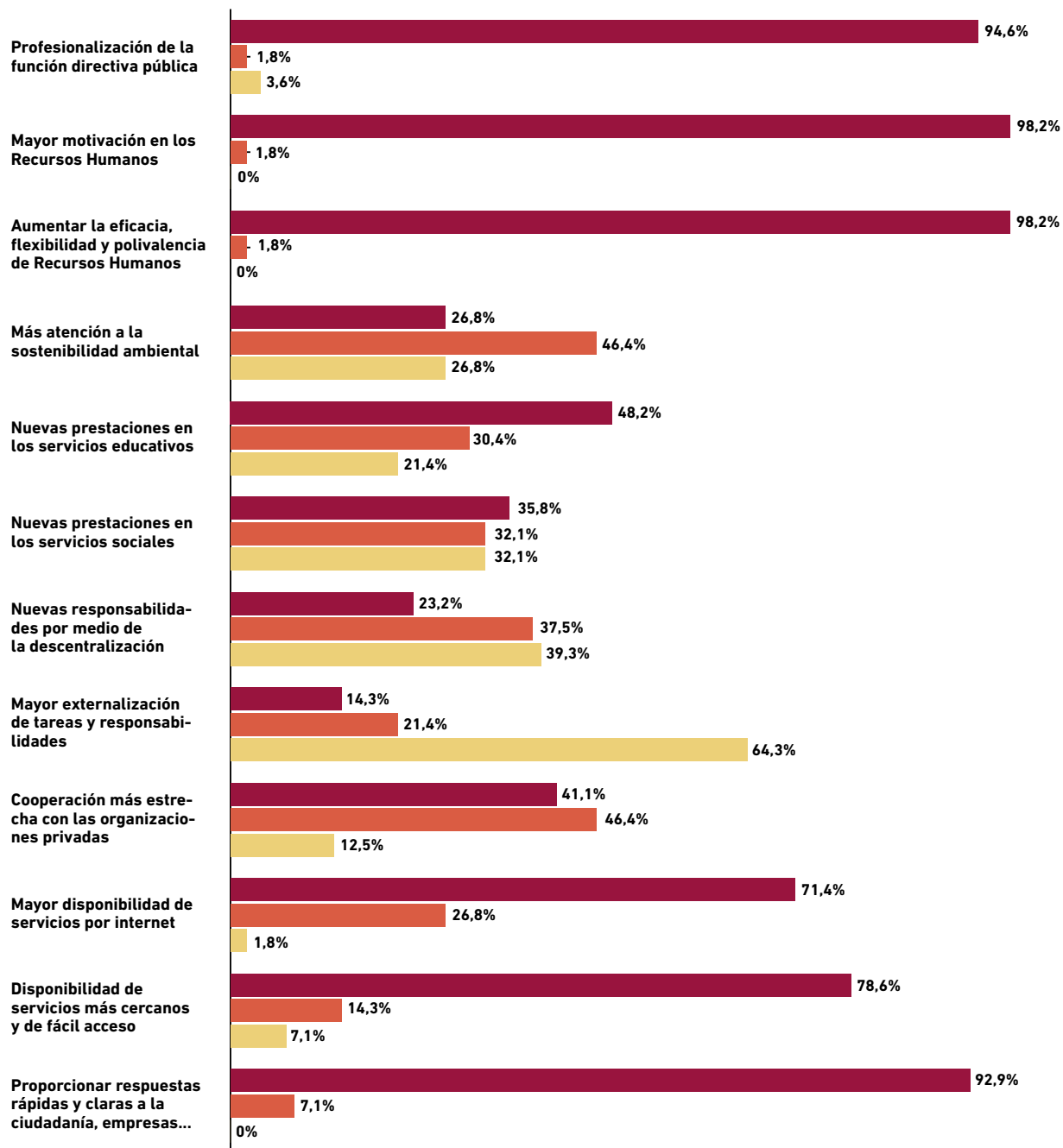
necesidades formativas detectadas en respuestas anteriores: recursos humanos, liderazgo y formación de equipos, gestión de procesos organización de trabajo, gestión de crisis e incertidumbre, información y comunicación e innovación y creatividad. De este modo, tenemos una relación clara y ajustada entre los retos a los que se enfrenta la administración y el diagnóstico de la formación que hay que implementar para enfrentarse a los mismos.

Por edad, los menores de 50 años consideran más prioritariamente que los mayores de 50 años los retos de cooperación con entidades privadas y mayor desarrollo de Internet. Dato que nos posiciona hacia una nueva administración más relacional. La edad más joven, con experiencias y culturas digitales más intensivas y más abierta a modelos flexibles y abiertos prelude la coexistencia de modelos de Administración nuevos e innovadores, acordes y adaptables a los tiempos que vivimos.

También analizamos la cuestión de género sobre retos de la Administración, sin percibir diferencias significativas entre hombre o mujer.



Gráfico 9.-Retos necesarios de abordar en la Administración Pública.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE

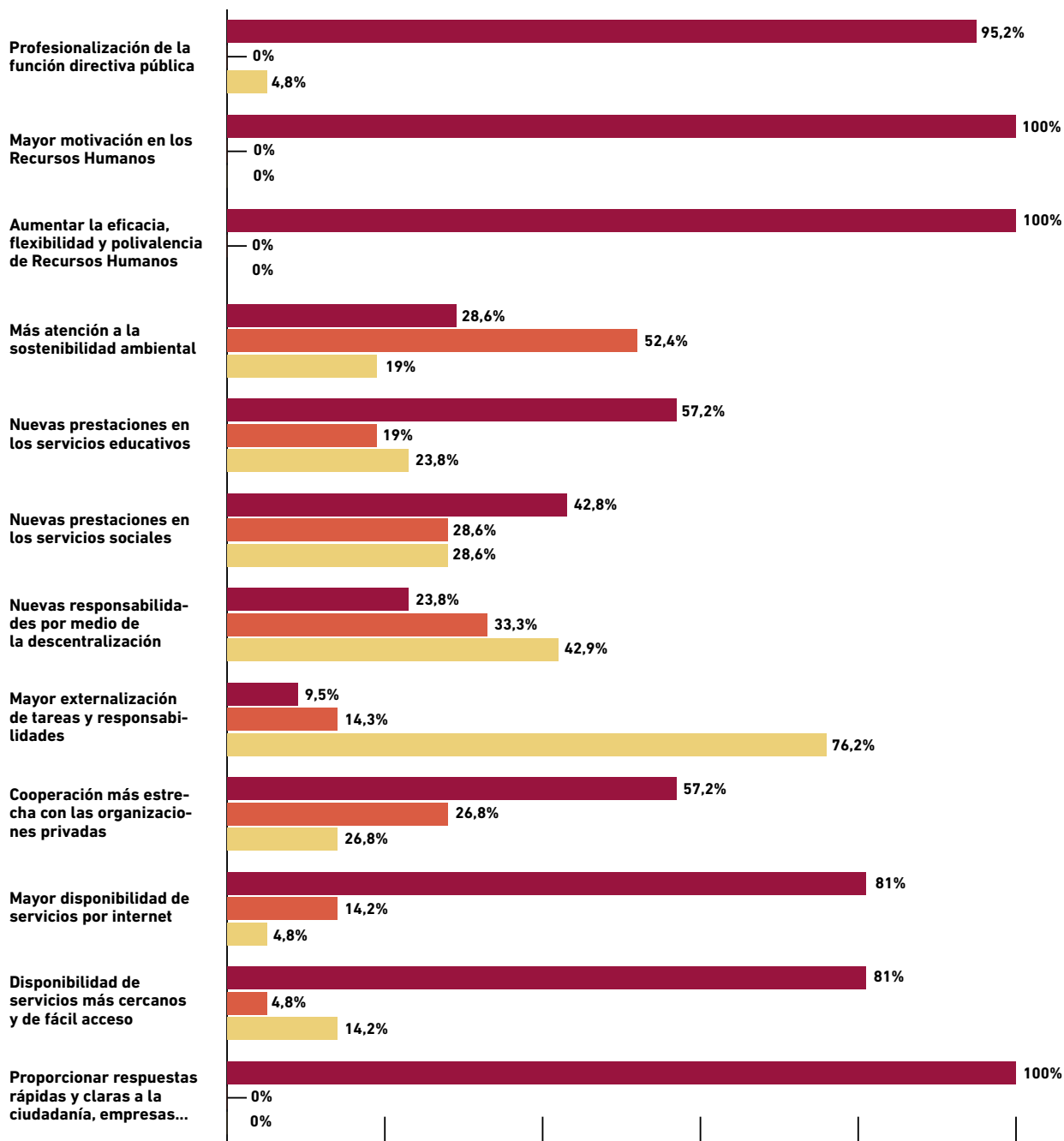


ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE

Gráfico 10.-Retos de la Administración según discentes menores de 50 años.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE



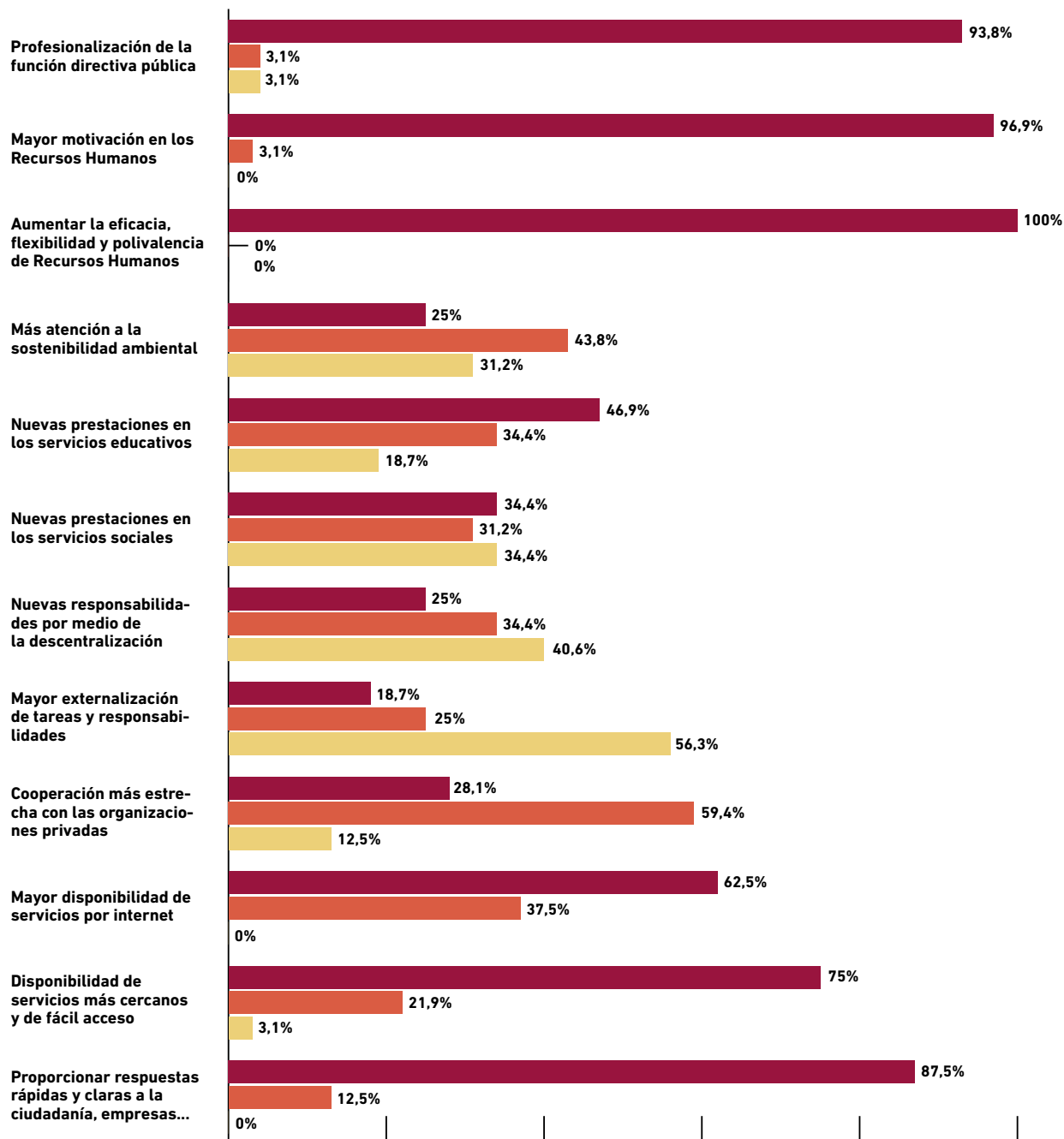
ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE



Gráfico 11.-Retos a abordar por la administración en mayores de 50 años.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE



ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE

COMPETENCIAS VINCULADAS A LA DIRECCIÓN PÚBLICA

En el siguiente apartado, nos interesamos por las competencias vinculadas a la dirección situándolas en una expectativa de futuro, tendencial. De tal modo, les hemos preguntado sobre determinadas competencias directivas

para que las puedan priorizar en la actualidad y en el futuro.

Se redunda en la idea que las competencias más significativas para la dirección, en la actualidad, son las vinculadas con el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación de personas y equipos. Estas tres áreas están profundamente relacionadas.

Cuando preguntamos por las competencias vinculadas a la

dirección en un futuro observamos que prácticamente las detectadas como prioritarias en la actualidad seguirán en un futuro. Sin embargo, apreciamos un cambio de tendencias entre unas y otras competencias. Así pues, el orden de prioridad cambia. A futuro las competencias directivas que se reforzarán, como prioritarias, serán las relativas a la Motivación de Personas y Equipos, Liderazgo, Planificación Estratégica.

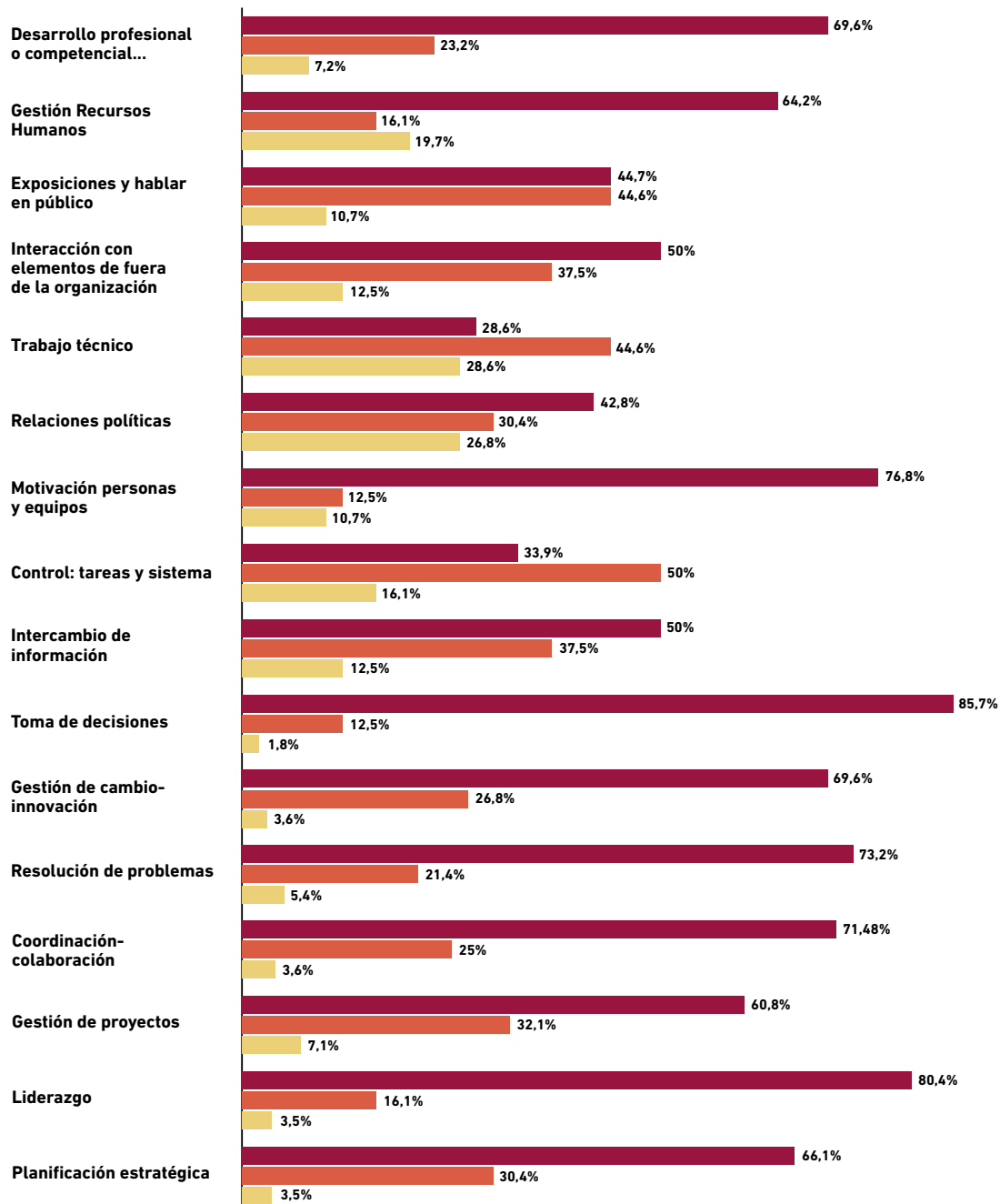
Tabla 1.-Importancia de las competencias directivas en la Actualidad y en el Futuro

Actualidad	Futuro
1.-Toma de Decisiones	1.-Motivación de Personas y equipos
2.-Liderazgo	2.-Liderazgo
3.-Motivación Personas y equipos	3.-Planificación Estratégica
4.-Resolución de Problemas	4.-Toma de Decisiones
5.-Coordinación-Colaboración	5.-Desarrollo Profesional
6.-Desarrollo Profesional	6.-Gestión de Cambio e Innovación
7.-Gestión de Cambio e Innovación	7.-Gestión de Recursos Humanos
8.-Planificación estratégica	8.-Gestión de Proyectos

En el lado contrario, las competencias directivas que menor valor le dan, tanto en la actualidad como en el futuro, son las relativas al trabajo técnico, control de tareas y relaciones políticas.



Gráfico 12.-Valoración de las competencias que engloba la dirección en la Actualidad.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE

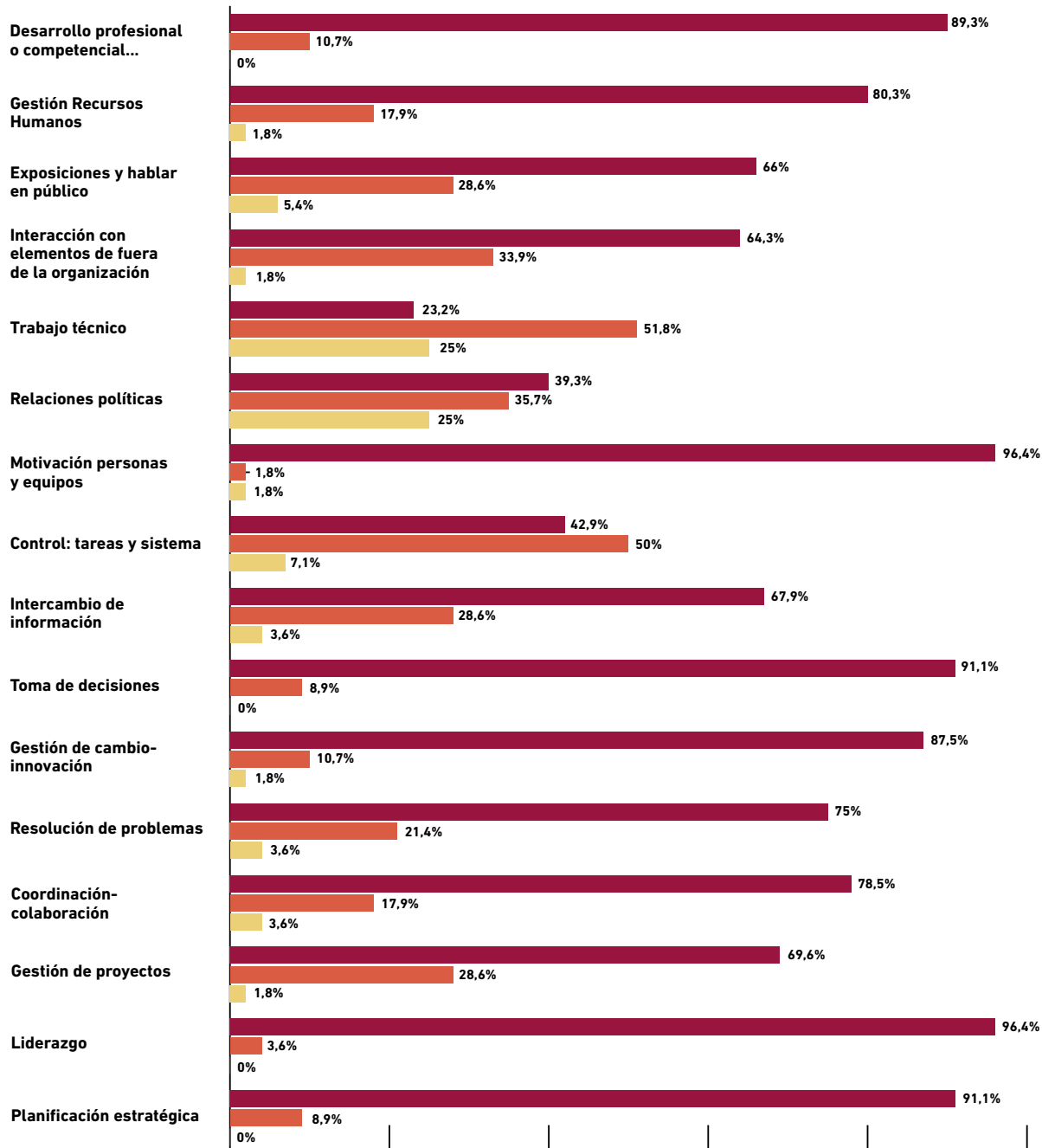


ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE

Gráfico 13.-Valoración de las competencias que engloba la dirección en el Futuro.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE



ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE



FORMATOS FORMATIVOS

Por último, hemos inquirido sobre diferentes métodos formativos. El método formativo más valorado son los talleres de trabajo, seguido de los grupos de trabajo y el estudio de casos.

Los tres métodos de trabajo más valorados tienen como común denominador su metodología alta-

mente participativa y cooperativa en su desarrollo. Es importante destacar cómo los incentivos de estas metodologías no son individuales sino grupales y la consecución de las metas de la acción formativa del grupo requiere del desarrollo y despliegue de competencias relacionales que son clave en el desempeño profesional.

Hemos separado por edad de los directivos discentes. Los mayores de 50 años priorizan los Talleres de Trabajo y los menores de 50

años, los Grupos de Trabajo (formales o informales).

El método menos valorado es la Conferencia. Sobre e-learning hay que decir que está poco valorado, en términos generales, sin embargo sus potencialidades de accesibilidad son muy importantes. Por otra parte, cuando hemos distinguido por edad, apreciamos que los directivos discentes menores de 50 años le dan más prioridad al e-learning.

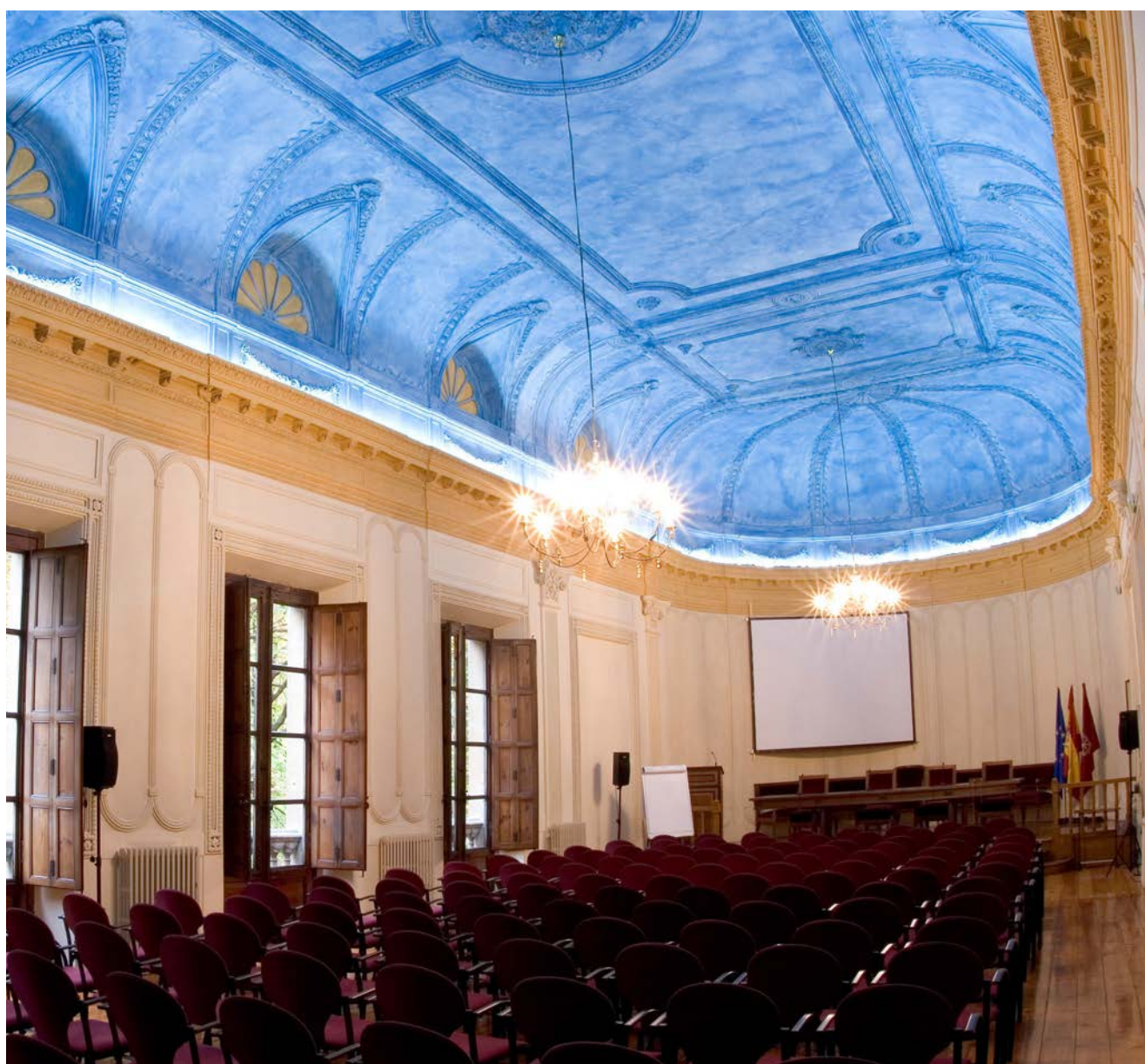
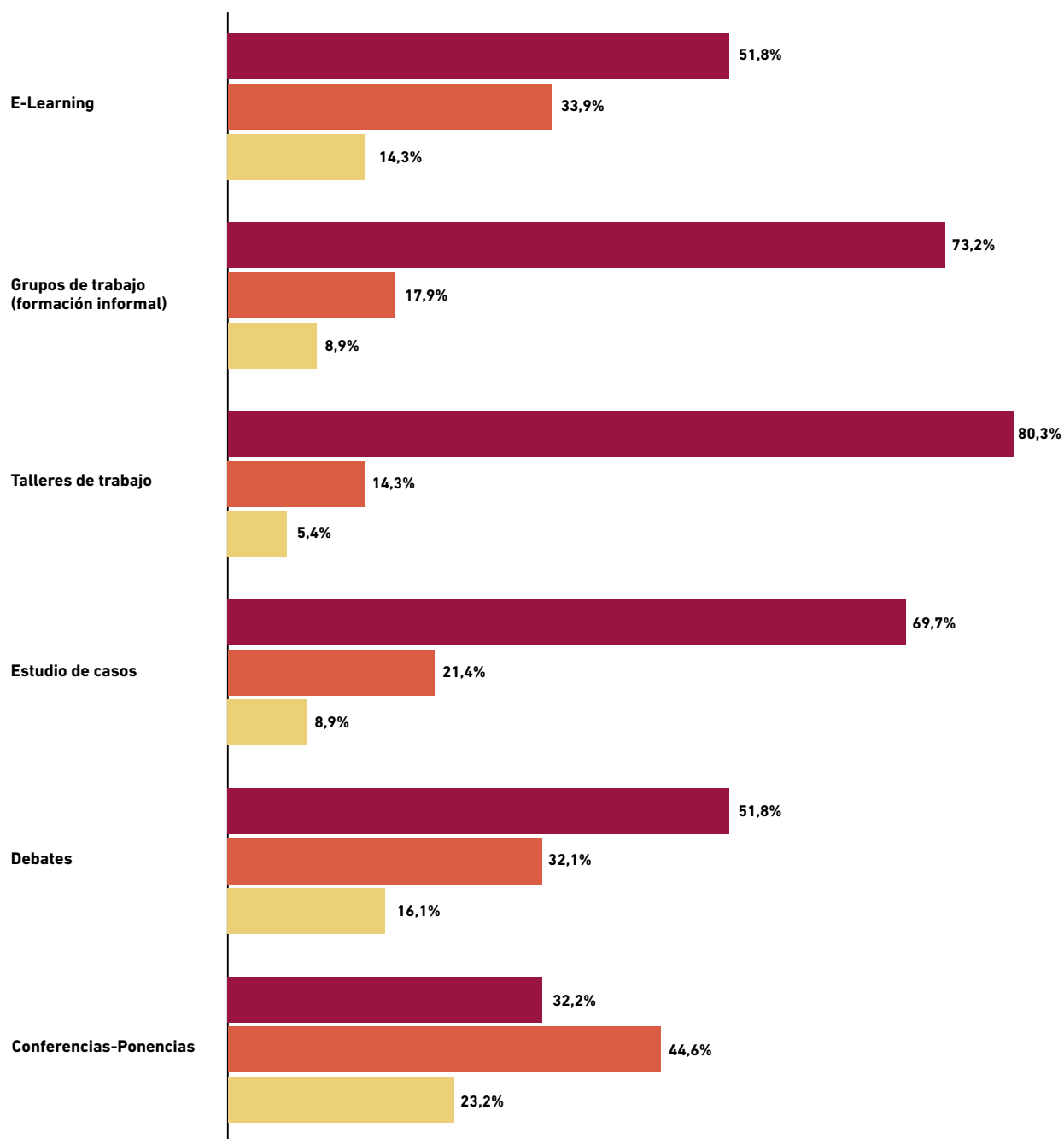


Gráfico 14.-Valoración los diferentes métodos formativos.



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE



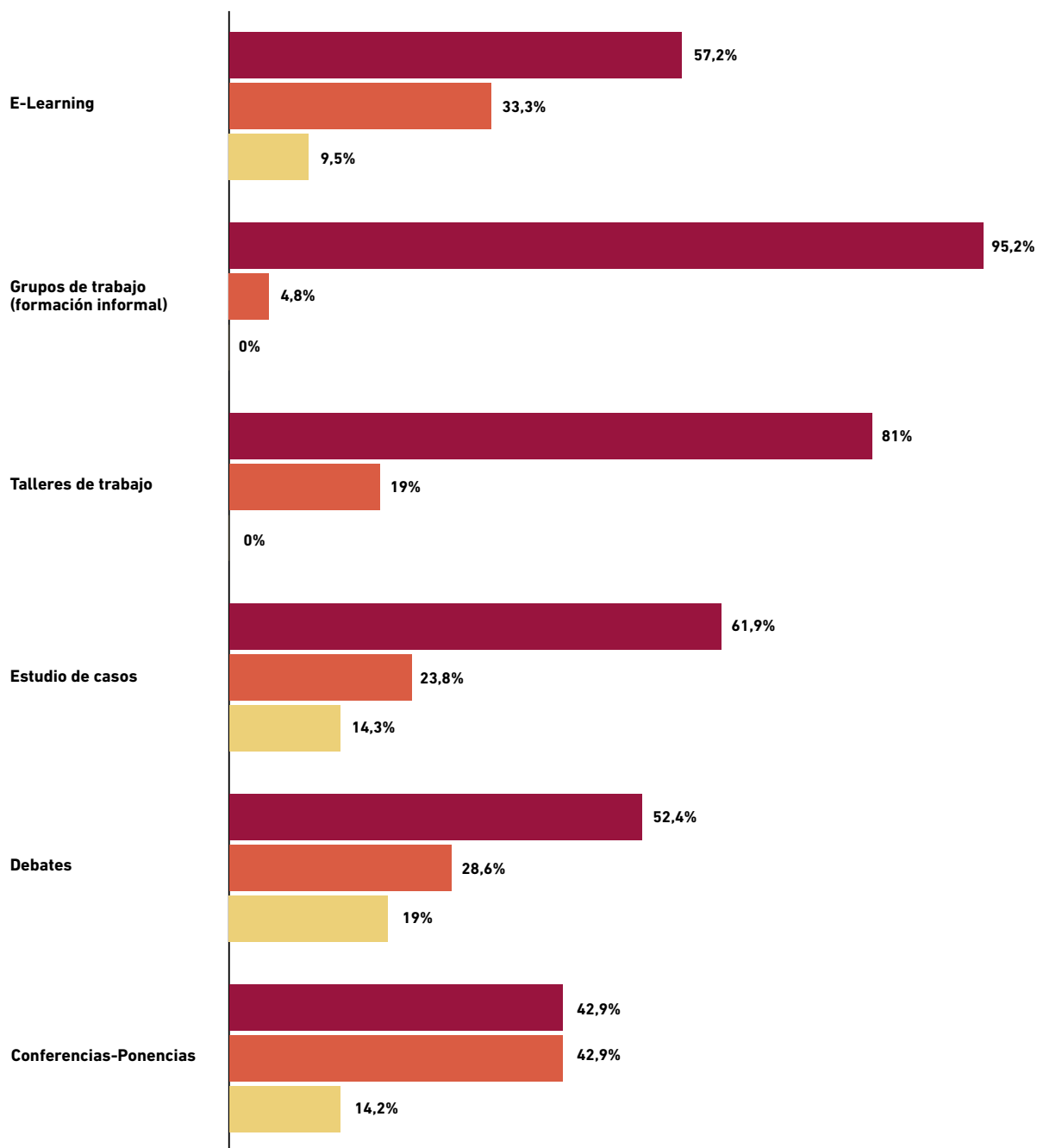
ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE



Gráfico 15.-Valoración de métodos de trabajo en menores de 50 años



IMPORTANTE-MUY IMPORTANTE

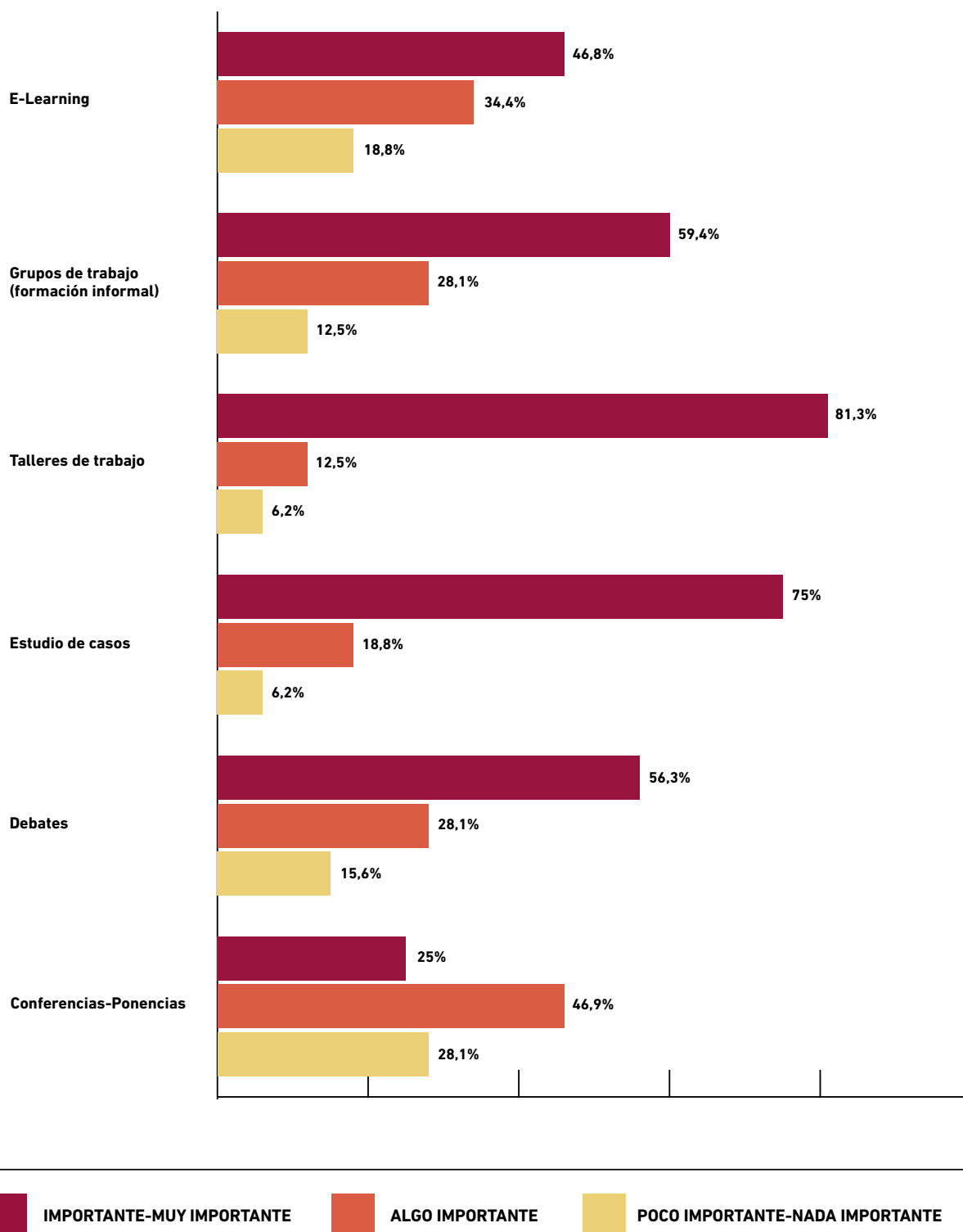


ALGO IMPORTANTE



POCO IMPORTANTE-NADA IMPORTANTE

Gráfico 16.-Valoración métodos de trabajo en mayores de 50 años



UNA APROXIMACIÓN A LA MORFOLOGÍA DIRECTIVA

Tal como hemos indicado, la investigación es cualitativa, no distributiva. No indagamos sobre la tipología de los que acudieron a los cursos directivos, ni sobre el colectivo de Dirección Pública del Gobierno de Navarra. No obstante, los datos marginales sobre las características de este colectivo discente nos permiten percibir una serie de indicios significativos, pero no estadísticos, sobre el colectivo directivo.

Se aprecia una mayor masculinización. Dado que la plantilla de empleados públicos femeninos, en su conjunto, es del 69%(Cuadernos INAP, nº 1) y en este caso, representa un 50%. Recientemente, la tendencia a la masculinización de la dirección pública ha sido constatada con datos censales por parte del INAFI que sitúa el porcentaje en un 35% de mujeres.

Sobre la edad, del colectivo entrevistado, el 63% tiene más de 50 años; mientras que en el conjunto de la población de empleados públicos global los mayores de 50 representan el 44%(Cuadernos INAP, nº 1).

La formación académica es muy alta, el 95% tienen al menos una licenciatura universitaria.

Es dilatada la experiencia en puestos de responsabilidad directiva de las personas entrevistadas. El 68% lleva más de 10 años en puestos de responsabilidad directiva.

También en años de servicio público, el 87% del colectivo directivo encuestado lleva más de 10 años. Lo que nos aproxima a la importancia de que la dirección pública esté imbuida en la actitud de aprendizaje permanente. Necesidad de estar al día, reto de renovación, liderazgo y motivación.



Gráfico 17.-Sexo de las personas entrevistadas

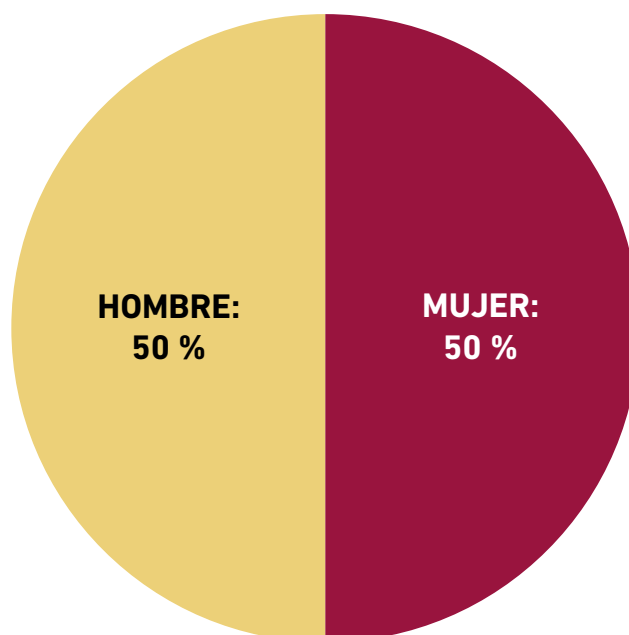


Gráfico 18.-Formación académica

DIPLOMADO: _____
5,5%

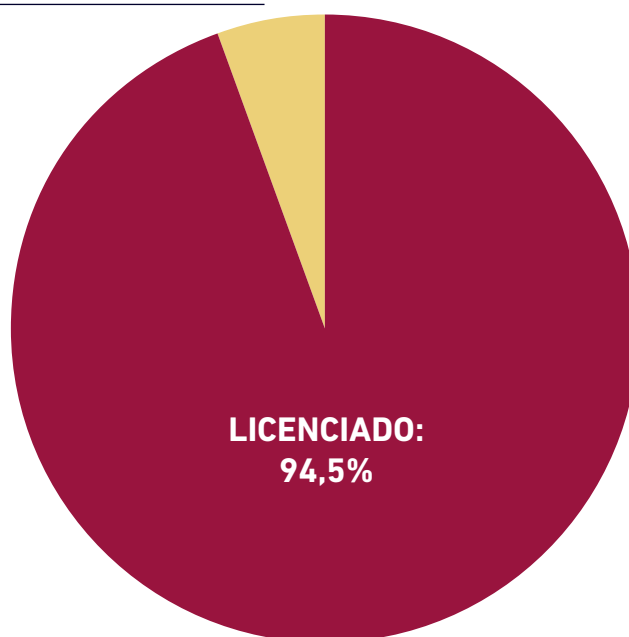


Gráfico 19.-Años de servicio público

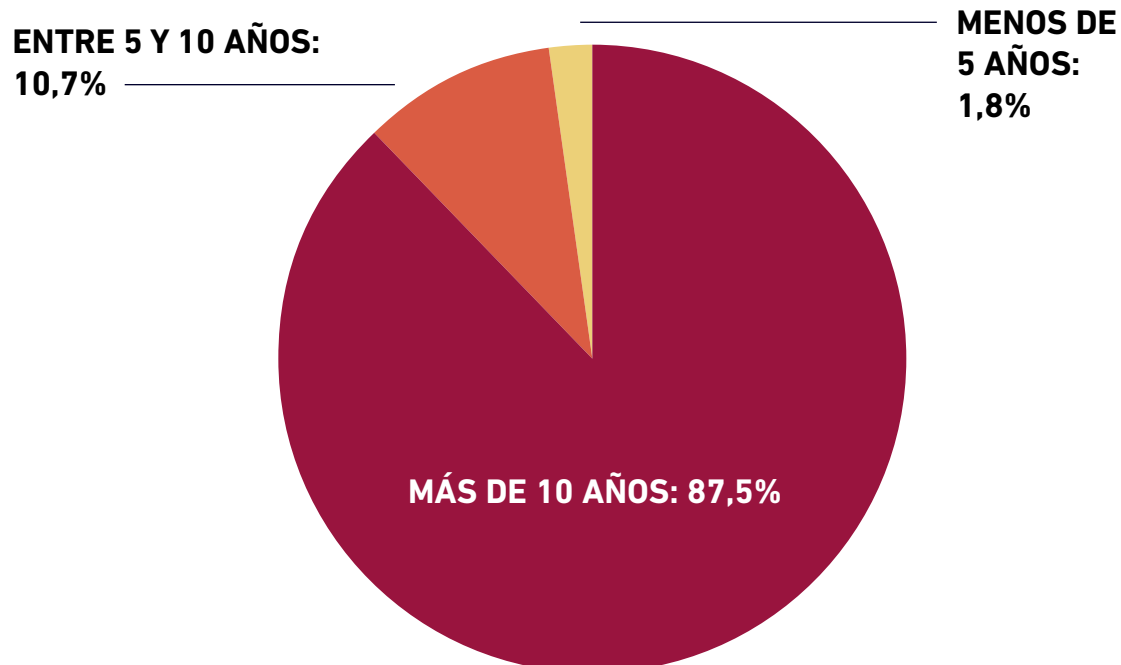
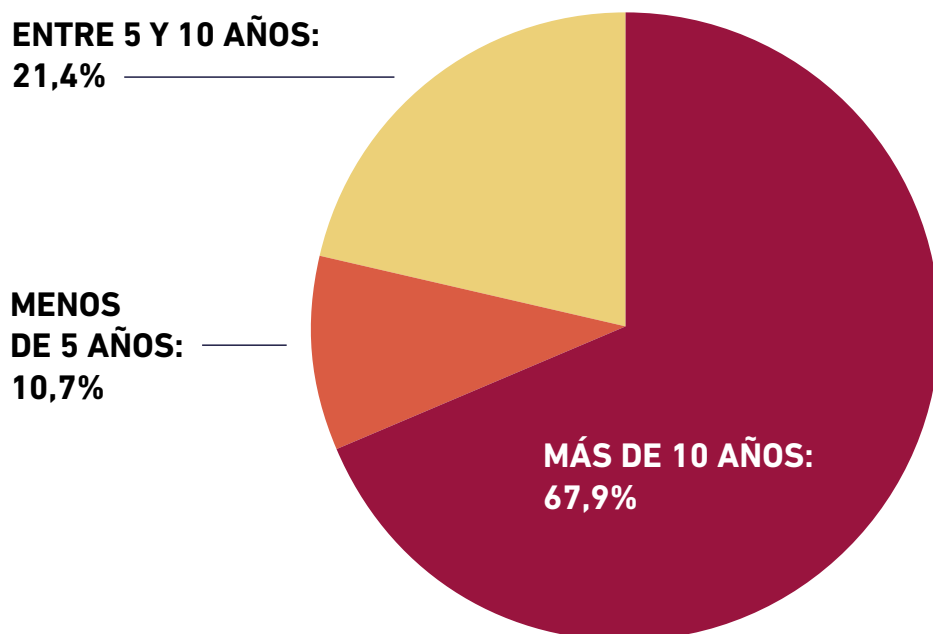


Gráfico 20.-Años en un puesto de responsabilidad directiva en el ámbito público.
(Jefatura de Sección, Dirección Servicio, Dirección General o asimilados).



CONCLUSIONES

El colectivo de dirección pública que ha asistido a los Cursos Máster y Experto del INAP entiende que la formación directiva debe enfocarse prioritariamente hacia una dimensión relacional y conceptual. Incidiendo en habilidades sociales, tales como comunicar, motivar, relacionar, liderar. Y en habilidades conceptuales que comprenden las de integrar, coordinar, organizar. A las habilidades más técnicas, propias del cometido de sus competencias, no le dan un carácter prioritario para la dirección.

En concreto, la formación en Liderazgo y Dirección de Equipos; Procesos y Organización del trabajo; Formación en Crisis y Formación en Técnicas de Información y Comunicación son las que consideran como más prioritarias para el ejercicio de la Dirección Pública.

Las necesidades formativas que le conceden menor relevancia para ejercer la dirección pública son la Formación en Unión Europea, Idiomas, Formación Jurídica.

En lógica con ello, los contenidos formativos a los que se apuntarían, de forma directa e inmediata, el colectivo directivo son, por orden de importancia:

- 1.-Formación en Liderazgo y Dirección de Equipos.
- 2.-Formación en Gestión de Procesos y Organización de Trabajo.
- 3.-Formación en Innovación-Emprendimiento.

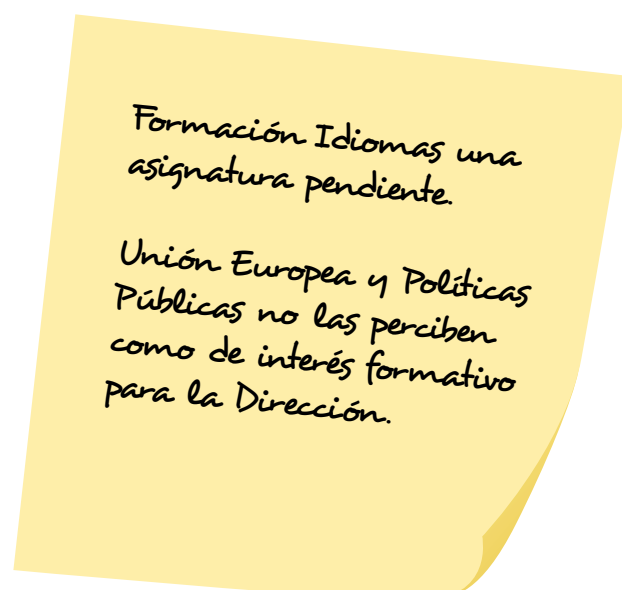
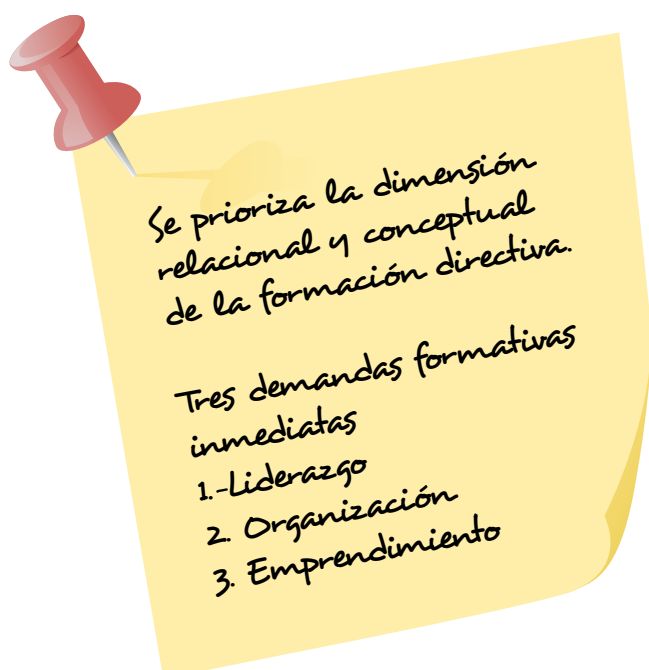
Las que menos prioridad darían a la hora de inscribirse serían:

- 1.-Formación en Unión Europea.
- 2.- Formación Jurídica
- 3.-Formación Técnica.

En Formación en Idiomas, entienden que no es muy prioritaria para la Dirección Pública pero si la demandan personalmente.

Por otro lado, llama la atención la escasa importancia formativa que se le concede al área de la Unión Europea. Esta escasa relevancia se aprecia tanto como necesidad de la organización como demanda personal. Algo que va a contracorriente de las políticas públicas que caminan, de forma irreversible, hacia la Unión Europea. Es algo que debe ser motivo de reflexión: saturación, alejamiento europeísta, idiomas...También, este efecto de escasa relevancia se produce, en menor medida, en la formación en Políticas Públicas.

Las áreas donde con mayor profusión se han formado de forma privada, fuera de la administración pública, han sido en Evaluación y Calidad, en Formación Técnica Especializada y en Formación Jurídica. En el caso de la formación en áreas técnicas puede deberse a



especializaciones muy concretas que la administración no acomete; en el caso de áreas jurídicas a formatos académicos. Es significativo que hayan recurrido a formación externa en Evaluación y Calidad cuando debiera ser un referente del propio INAP. Sobresale el hecho de que el área de emprendimiento no ha sido usada de forma privada, siendo una de las más demandadas a nivel personal. Lo que nos avisa de un nicho de formación por parte del INAP.

Apreciamos una estimación positiva de este colectivo discente en su mochila formativa y de profesionalización. Afirmación soportada en que cuando se les preguntan por sus necesidades personales rebajan el nivel de prioridad.

Más de la mitad de ellos han recibido formación privada lo que evidencia una motivación importante de este colectivo para con la formación.

Por otro lado, las personas directivas que han tenido experiencia laboral en entidades privadas entienden que hay barreras de adaptación en la organización pública y no precisamente por falta de recursos formativos.

Que casi 7 de cada 10 encuestados valore la formación recibida por el INAP como buena o muy buena es un dato que evidencia la calidad de la misma.

Las personas entrevistadas establecen claramente cuatro retos muy necesarios que debe abordar la Administración Pública de Navarra. Los enunciamos por orden de importancia establecido.

- 1.- Aumentar la eficacia, flexibilidad y polivalencia de los Recursos Humanos.
- 2.- Mayor motivación en los Recursos Humanos.
- 3.- Profesionalización de la función de la directiva pública.
- 4.- Proporcionar respuestas rápidas y claras a la ciudadanía, empresas y entidades.

Apreciamos una estimación positiva en la mochila formativa de nuestros directivos públicos.

Retos de AAPP:

- Polivalencia RRHH.
- Motivación.
- Responder rápido a la sociedad.

Un INAP altamente valorado.

De este modo, tenemos una relación clara y ajustada entre los retos a los que se enfrenta la administración y el diagnóstico de la formación que entienden que hay que implementar para enfrentarse a esos retos.

Las competencias que entienden que se reforzarán a futuro de manera más relevante en la función directiva son las relativas a Liderazgo, Planificación Estratégica, Motivación de personas y equipos. De las pocas competencias que entienden que disminuirán a futuro son las relativas al Control de Tareas, Trabajo Técnico y Relaciones Políticas. Es de interés hacer notar el refuerzo tendencial de la competencia sobre interacción con elementos de fuera de la organización; muestra de una organización pública más compleja relacionamente. Por edad, los menores de 50 años dan más prioridad a la interacción con entidades de exterior y al desarrollo del Internet. La edad más joven, con experiencias

y culturas digitales más intensivas y más abierta a modelos flexibles y abiertos preludia la coexistencia de modelos de Administración nuevos e innovadores, acordes y adaptables a los tiempos que vivimos.

El método formativo más valorado son los talleres de trabajo, seguido de los grupos de trabajo y estudio de casos. Tanto los talleres como los grupos representan una metodología altamente participativa y cooperativa en su desarrollo. Los incentivos de estas metodologías no son individuales sino grupales y la consecución de las metas de

la acción formativa del grupo requiere del desarrollo y despliegue de competencias relacionales que son clave en el desempeño profesional. El método menos valorado es la Conferencia. Sobre e-learning hay que decir que está poco valorado, en términos generales, sin embargo sus potencialidades de accesibilidad son muy importantes. Por otra parte, cuando hemos distinguido por edad, apreciamos que los directivos discentes menores de 50 años le dan más prioridad al e-learning.



Talleres y Grupos de Trabajo,
Estudios de Casos métodos
formativos mejor valorados.

La formación online
avanza en consideración
entre los directivos jóvenes.

En el futuro, el Control de
Tareas y el Trabajo Técnico
será menos relevante en la
función directiva.



ANEXO

CUESTIONARIO PARTICIPANTES EXPERTO/MÁSTER DIRECCIÓN Y GESTIÓN PÚBLICA

1.-Ha trabajado, alguna vez y durante tiempo significativo, fuera de la Administración Pública.

Sí	☐
No	☐

2.-En caso afirmativo, nos puede expresar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes frases. Marque con un aspa.

	ACUERDO	DESACUERDO
El sector privado se encuentra mejor preparado para el cambio	☐	☐
El sector público dedica más recursos a formación empleados	☐	☐
El sector privado gestiona mejor los recursos humanos	☐	☐
El sector público está más avanzado en tecnología	☐	☐

3.-De la siguiente relación, nos gustaría que puntuará del 1 (poco importante) al 5 (muy importante) la formación que usted entiende que es necesaria para ejercer la dirección pública. Marque con un aspa.

	1	2	3	4	5
Formación técnica, especializada en el área propia de la competencia o actividad					
Formación jurídica					
Formación Unión Europea					
Formación Políticas Públicas					
Formación idiomas					
Formación en liderazgo-dirección de equipos					
Formación económica/presupuestaria					
Formación administración electrónica					
Formación gestión procesos - organización trabajo					
Formación evaluación y calidad					
Formación en técnicas de información y comunicación					
Formación en innovación y creatividad					
Formación en gestión de crisis, incertidumbre					



4.-Con la misma relación, en esta ocasión nos gustaría que puntuará del 1(poco importante) al 5(muy importante) la formación que usted considera que necesita personalmente. Marque con un aspa.

	1	2	3	4	5
Formación técnica, especializada en el área propia de la competencia o actividad					
Formación jurídica					
Formación Unión Europea					
Formación Políticas Públicas					
Formación idiomas					
Formación en liderazgo-dirección de equipos					
Formación económica/presupuestaria					
Formación administración electrónica					
Formación gestión procesos - organización trabajo					
Formación evaluación y calidad					
Formación en técnicas de información y comunicación					
Formación en innovación y creatividad					
Formación en gestión de crisis, incertidumbre					

5.-Nos puede decir en qué tres áreas se apuntaría usted de forma inmediata a realizar formación. Marque con un aspa.

Formación técnica, especializada en el área propia de la competencia o actividad	
Formación jurídica	
Formación Unión Europea	
Formación Políticas Públicas	
Formación idiomas	
Formación en liderazgo-dirección	
Formación económica/presupuestaria	
Formación administración electrónica	
Formación gestión procesos - organización trabajo	
Formación evaluación y calidad	
Formación en técnicas de información y comunicación	
Formación en innovación y emprendimiento	

6.-En el ejercicio de su empleo público, ha recibido formación fuera del ámbito público.

Sí	
No	

7.-En caso afirmativo, nos puede indicar en qué área se ha formado.

8.-Sería tan amable de valorar del 1(muy mala) al 5(muy buena) la formación que ofrece el INAP y que usted ha participado en alguna ocasión. Marque con un aspa.

1	2	3	4	5



9.-De la siguiente relación nos puede puntuar del 1 (poco necesaria) al 5 (muy necesaria) los retos que tiene la Administración Pública. Marque con un aspa.

	1	2	3	4	5
Proporcionar respuestas rápidas y claras a ciudadanía, empresas y entidades.					
Disponibilidad de servicios más cercanos y de fácil acceso.					
Mayor disponibilidad de servicios por Internet.					
Cooperación más estrecha con las organizaciones privadas.					
Mayor externalización de tareas y responsabilidades.					
Nuevas responsabilidades por medio de la descentralización.					
Nuevas prestaciones en los servicios sociales.					
Nuevas prestaciones en los servicios educativos.					
Más atención a la sostenibilidad ambiental.					
Aumentar la eficacia, flexibilidad y polivalencia de Recursos Humanos.					
Mayor motivación en los Recursos Humanos					
Profesionalización de la función directiva pública					
Formación en gestión de crisis, incertidumbre					

10.-Las funciones de dirección engloban una serie de competencias, nos gustaría que valorara la importancia de las mismas, del 1(poco importante) al 5(muy importante). En esta ocasión, tanto en la actualidad, como en un futuro. Marque con un aspa.

	ACTUAL					FUTURO				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Planificación estratégica										
Liderazgo										
Gestión de proyectos										
Coordinación - colaboración										
Resolución de Problemas										
Gestión de cambio - innovación										
Toma de decisiones										
Intercambio de información										
Control: tareas y sistema										
Motivación personas y equipos										
Relaciones políticas										
Trabajo técnico										
Interacción con elementos de fuera de la organización										
Exposiciones y Hablar en público										
Gestión Recursos Humanos										
Desarrollo profesional o competencial de las personas a su cargo										



11.-Por último, sería tan amable de valorar los diferentes métodos formativos que se indican donde 1 (poco importante) y 5(muy importante). Marque con un aspa.

	1	2	3	4	5
Conferencias - Ponencias					
Debates					
Estudio de casos					
Talleres trabajo					
Grupos de trabajo (formación informal)					
E-Learning					

DATOS

Edad:

Hombre	
Mujer	

Formación Académica:

Formación complementaría relevante:

Años que lleva de servicio público. Marque con un aspa.

Menos de 5 años	
Entre 5 y 10 años	
Más de 10 años	

Años que lleva en algún puesto de responsabilidad directiva en el ámbito público. (Jefatura de Sección, Dirección Servicio, Dirección General o asimilados). Marque con un aspa.

Menos de 5 años	
Entre 5 y 10 años	
Más de 10 años	

cuadernos INAP



Gobierno
de Navarra