

Francisco Borrás Marimón
**LOS RETOS DE LA FORMACIÓN EN LA
FUNCIÓN PÚBLICA**



**Entrevista realizada por Daisy Alvarado
para la Red de conocimientos de Recursos Humanos UIM**
http://www.uimunicipalistas.org/redes/redrecursoshumanos/?page_id=545

Francisco Borrás Marimón cuenta con una dilatada trayectoria dedicada a la gestión pública. Como parte de su experiencia profesional, podemos mencionar:

Títulos y Cargo: Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, Cuerpo Superior de Administradores Civiles del Estado, Cuerpo Superior de Sistemas y Tecnologías de la Información del Estado, Diplomaturas en Economía de Empresa, Ingeniería del Medio Ambiente y Comercio Exterior, Profesor de la Universidad Politécnica de Madrid, Asesor Ejecutivo del Ministerio del Interior. Ha sido: Secretario General del IFA, Secretario General del INAP, Director del Centro de Análisis y Formación Territorial, Director del Centro de Estudios Locales y Territoriales, Presidente de ADECA, Presidente de la Asociación Nacional de Administradores Civiles del Estado y Observador del Comité de Expertos en Administración Pública del Consejo Económico y Social de Naciones Unidas en Nueva York.

En esta oportunidad le preguntamos su parecer sobre el estado actual de la función pública:

¿Cuál es la perspectiva actual de la formación en la Función Pública?

Entiendo que la “*Formación*” es un concepto dinámico que depende del tiempo y del ámbito en que la situemos. Si observamos el escenario que nos rodea, vemos que es incuestionable que estamos inmersos en un vertiginoso proceso de cambios, del que la Formación no es ajena, y en el que cabe destacar una doble perspectiva:

En primer lugar, vemos que hay cambios en la economía, en la sociedad, en los sindicatos, en las costumbres, en la familia... Todo está cambiando. En segundo lugar, podemos apreciar, como señala Toffler, que las velocidades de dichos cambios son distintas. Todo cambia, pero a distintas velocidades. Así de mayor a menor velocidad podemos situar los cambios en los negocios, en las empresas, en la sociedad civil, en la familia, en los sindicatos, en las agencias reguladoras, en el sistema educativo, en la estructura política,...

Por otra parte, “la Función Pública abarca muchos espacios y todos ellos cambian. En consecuencia, la *Formación* en la Función Pública debe de ser esencialmente dinámica y, a la vez, sincronizarse con los cambios que se producen.” Por razones de eficacia y de eficiencia no puede ir por detrás de los cambios a riesgo de ser ineficaz por obsoleta, ni por delante a riesgo de ser ineficiente. Evidentemente la formación no puede cambiar los vientos del cambio, pero sí debe y puede orientar sus velas al nuevo entorno en el que se mueve la Función Pública.

¿Cómo estructuraría un plan de formación?

Hoy día es necesaria una eficaz Formación continua del empleado público para hacer frente al desafío que representa la prestación de unos servicios públicos cada vez más técnicos y de más calidad y en una constante evolución.

En la planificación de la formación de los empleados locales deben analizarse con sumo cuidado el contexto socio-cultural, institucional y de política formativa; la detección y análisis de necesidades; el diseño del plan (objetivos, acciones, responsables, contenidos, temporalización, destinatarios, metodologías, costes); su implementación y desarrollo, y su evaluación. Sólo así se garantiza la calidad de la formación.

Los expertos establecen que la excelencia en una organización se alcanza cuando cada puesto de trabajo es ocupado por el empleado que posee y ejerce las competencias óptimas, entendiendo por competencias la suma de conocimientos y actitudes.

Cabe destacar que la evaluación es una de las etapas a la que se está dando una mayor importancia, dado que permite el continuo rediseño de las actividades para optimizarlas. Como señaló Maitland “hoy estudiamos el ayer, para que el ayer no paralice el hoy y para que el hoy no paralice el mañana”. Por ello, en la actualidad se está dando una muy especial relevancia a las Agencias de Evaluación

¿Cómo determinaría, desde una perspectiva global, las necesidades de formación del empleado público local?

A mi entender, un Análisis de Necesidades de Formación en la Administración Pública Local, debe de tener en cuenta tres pilares básicos:

- ¿Qué formación se precisa, desde la perspectiva de la propia *Función Pública Local*, o sea desde la propia Organización, para ofrecer servicios públicos de calidad?

- ¿Qué formación solicita recibir el *empleado público*?

- ¿Qué carencias detecta el *ciudadano* en la Función Pública Local?

El trinomio “Función Pública Local / empleado público / ciudadanía” es básico en la detección de necesidades de formación.

Hablando en términos matemáticos de “teoría de conjuntos”, podríamos decir que del “conjunto intersección” de los tres conjuntos de necesidades obtendríamos el resultado final.

En base a dicho modelo, del que hemos sólo esbozado su esencia, se han elaborado unas muy completas metodologías de detección de necesidades

¿Cuál debe de ser el objetivo general de la formación?

Como antes hemos indicado, el gran objetivo sería alcanzar la excelencia, o sea que el empleado ejerza las competencias óptimas. Esa excelencia comprendería no sólo la eficacia y eficiencia internas, sino también un impacto positivo sobre la sociedad.

También hemos dicho que el término *competencias* engloba el binomio conocimientos-actitudes. Por lo tanto la formación debe contemplar ambos componentes

Los conocimientos se pueden adquirir fuera o dentro de la propia Administración Pública, siendo deseable que, en cualquier caso, ésta esté siempre presente de alguna u otra forma en el proceso formativo ya sea como parte implicada en la elaboración del material didáctico, ya sea en su supervisión, así como en los diversos aspectos docentes del profesorado, como su selección o coordinación y, en todo caso, en su evaluación.

El segundo componente de las competencias son las *actitudes*, o respuestas de carácter relativamente duradero, que influyen en nuestra conducta. Las actitudes se pueden modelar e incluso medir. Se pueden cambiar y potenciar mediante técnicas adecuadas de formación.

¿Cuáles serían los deseables parámetros básicos a alcanzar en el proceso formativo del empleado público?

Entiendo que el nuevo empleado público debe basar su gestión en unos parámetros que se fundamentan, entre otros, en los siguientes pilares, que pueden y deben potenciarse mediante la Formación:

- .- Vocación para el servicio público
- .- Compromiso
- .- Cultura de la transversalidad
- .- Espíritu abierto
- .- Habilidades técnicas
- .- Habilidades interpersonales
- .- Habilidades conceptuales
- .- Habilidades de comunicación
- .- Cultura de la participación
- .- Ética pública

3.- ¿Cómo ve el capítulo de la Financiación de la formación?

Hemos hablado de “formación continua”, pero, ¿cómo puede existir una formación continua si su financiación no está garantizada?

Generalmente en los presupuestos anuales de las Entidades Locales figura una dotación económica destinada a la formación. Pero dicha asignación económica tiene una vigencia sólo anual, pudiendo variar al año siguiente, e incluso disminuir o desaparecer...Ello conlleva una gran inseguridad en el diseño de planes de formación, que deberían de tener su continuidad en el tiempo. Convendría, por consiguiente, tener plenamente garantizada, con carácter continuado, una dotación económica para la formación.

¿Cómo podría garantizarse dicha financiación?

Puede haber muchas formas...Aunque cada país tiene su particular idiosincrasia, puedo contarle mi experiencia al respecto, como Secretario General del INAP, gestionando los presupuestos derivados del Acuerdo General para la Formación Continua en las Administraciones Públicas, que se inició en el año 1995. Desde entonces, pasados 16 años, el modelo sigue siendo plenamente válido...

A grandes rasgos el modelo, a nivel nacional es el siguiente: Del salario de cada trabajador se detrae el 0,70% para Formación. De dicho porcentaje, el 0,60% corre a cargo del empresario y el restante 0,10% es a cargo del trabajador. De esta forma tenemos una gran dotación económica para la formación.

De la suma así obtenida, la mitad se dedica a la *Formación Profesional*, o sea a capacitar a personas que necesitan reciclarse o cambiar de oficio o que están en el paro o desempleo,

La otra mitad se dedica a la *Formación Continua*, o sea a formar a personas que ya tienen un empleo.

Esta “bolsa” para la Formación Continua era, hasta 1995, para todos los empleados del País, excluyendo a los empleados públicos. En 1995 nos preguntamos ¿Qué porcentaje de empleados públicos hay en el País? ¿Un 8%? ¿Un 9%? ¿Un 10%?... e ingresamos como participantes, con nuestro porcentaje, en dicho sistema.

Dicho porcentaje aplicado a la “bolsa” de la Formación Continua es el que financia anualmente, y desde 1995, la “Formación Continua en las Administraciones Públicas

Esta financiación para la Formación Continua en las Administraciones Públicas debe repartirse posteriormente entre los empleados públicos del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Municipalidades.

¿Qué bondades le ve a este sistema de financiación?

En primer lugar, este sistema no supone en la práctica ningún esfuerzo económico para el trabajador. En segundo lugar, al basarse en una metodología muy tasada y estar consensuado con todos los agentes sociales, tiene su continuidad en el tiempo garantizada. En tercer lugar puede hacerse una planificación dinámica de la formación a largo plazo. Y, finalmente, puede detraerse una parte, como así se viene haciendo, para estudios de envergadura sobre la formación y su seguimiento y evaluación.

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades que nos brinda la tecnología?

Las tecnologías de la información y de las comunicaciones han incidido vigorosamente en la formación. La formación on-line está plenamente extendida en todos nuestros países. Pudiéndose constatar la utilización generalizada del e-learning.

Todos hemos utilizado las aplicaciones de las TIC en sus múltiples vertientes: foros interactivos de expertos, documentación on-line, intercambio de conocimientos, entrevistas de expertos y directivos, videos didácticos, videoconferencias, etc., etc., aplicaciones, todas ellas que se irán ampliando y perfeccionando en el futuro

La aplicación de las TIC ha permitido al profesor y al alumno flexibilizar la formación tanto en el espacio, que como vemos en la UIM es incluso intercontinental, como en el tiempo, así como también abaratar su coste.

La Editorial de **VOX LOCĀLIS** no se responsabiliza de los juicios y opiniones expresados por los autores en sus artículos y colaboraciones.

uim2.0 años