

A man in a dark suit stands on a large, dark rock. To his left, a wooden ladder leans against the rock. The background is a clear blue sky with some light clouds. The man is looking towards the right of the frame.

Itinerario formativo del personal directivo de la Junta de Castilla y León

La formación de directivos de Administración Pública suele presentar múltiples limitaciones. Sabeedores de ello y queriendo superarlas, la Junta de Castilla y León y su Consejería de Administración Autonómica, a través de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León, ha puesto en marcha un programa de formación continua destinado a los directivos públicos.

Juan Carlos González, Director de ECLAP, JCYL; e **Íñigo Babot**, Director de IBBM Consultores



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: GONZÁLEZ, Juan Carlos y BABOT, Íñigo

Título: Itinerario formativo del personal directivo de la Junta de Castilla y León.

Fuente: Capital Humano, nº 250. Enero 2011..

Resumen: La Junta de Castilla y León y su Consejería de Administración Autónoma, dirigida por la Consejera Isabel Alonso, a través de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León (ECLAP), ha puesto en marcha un programa de formación continua destinado a los directivos públicos de la Junta de Castilla y León (niveles 28 a 30 de la JCYL). Para ello ha contado con el asesoramiento y ayuda de IBBM Consultores.

Descriptor: Formación / Habilidades Directivas



Dicho programa de refuerzo es verdaderamente innovador, muy efectivo y abre una nueva etapa educativa en la administración española. Así, basándose en metodología blended, con ayuda de herramientas virtuales e-learning, de gestión del conocimiento y Web 2.0, se ha iniciado un “Itinerario Modular de Refuerzo Competencial” que da respuesta a todas las necesidades que plantea la formación de directivos de Administración Pública y que suele presentar múltiples carencias tales como:

- **No tiene continuidad en el tiempo**, basándose solo en acciones puntuales y discretas.
 - **No está impartida por profesores internos** que puedan ponerse en el lugar de los destinatarios y comprenderlos, pues los docentes suelen ser consultores externos que no trabajan en la Administración.
 - **No está basada en materiales y ejemplos de la propia Administración**, pues se cuenta con contenidos pedagógicos exportados de la empresa privada, con los que los directivos de Administración Pública, de funcionamiento totalmente distinto, se sienten poco o nada identificados. Palabras como “accionista” o “cliente” no aplican en entidades oficiales.
- Conociendo todas estas limitaciones y queriendo superarlas, la Junta de Castilla y León y su Consejería de Administración Autónoma, dirigida por la Consejera Isabel Alonso, a través de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León (ECLAP), ha puesto en marcha un programa de formación continua destinado a los directivos públicos de la Junta de Castilla y León >
- **Se basa en saberes técnicos (conocimientos) y no en habilidades (competencias)**, cuando los directivos necesitan sobre todo perfeccionamiento de estas últimas, en particular las competencias de gestión de personas, en las que no suelen haber sido entrenados: ganar una oposición no necesariamente implica saber dirigir grupos humanos.
 - **No está personalizada para cada directivo**, a pesar de que las necesidades de refuerzo son muy diferentes, según los individuos.

OPINIONES DE LOS PROTAGONISTAS

ISABEL ALONSO, CONSEJERA DE ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

"Ahora contamos con una oferta formativa integral para nuestros directivos realmente continua, multicanal, personalizada, muy próxima y de gran eficacia. Además hemos podido construir un equipo voluntario de formadores internos de gran potencia, escalable, fiel a estos objetivos, muy motivado para esta labor y cuyos componentes seguirán desempeñando su trabajo directivo habitual, dentro de nuestra Administración. Con ello están plenamente actualizados, habilitados para entender y ayudar a sus compañeros. Con la ayuda de estos mismos tutores, hemos desarrollado una colección de casos internos de enorme practicidad y gran eficacia docente, pues nacen de la JCYL, no de otros ámbitos".

LUIS BARBADO, SECRETARIO GENERAL DE ESTA CONSEJERÍA

"Nos ha sorprendido la gran acogida y nutrida participación que se ha producido con la impartición interna de casos en las aulas (grupos de 10-11 directivos) y posteriores encuentros espontáneos de compañeros. Se han creado en ellas unas sólidas relaciones informales de colaboración profesional, entre ejecutivos públicos de muy distintos ámbitos, que ahora comparten networking, buenas experiencias, grupos de debate, estudios monográficos, trabajo colaborativo, etc. Con todo ello, se desarrolla un potente aprendizaje informal inter pares que, sin ninguna duda, mejora exponencialmente la eficacia de estos altos directivos, ahora mejor informados y más implicados en la organización".

JUAN CARLOS GONZÁLEZ, RESPONSABLE DE LA ECLAP

"Dado que la excelencia del programa gravita sobre todo en la personalización y la colaboración interna (desempeño de tutores, cooperación entre participantes y desarrollo de materiales, todo ello vía nuevas tecnologías), la puesta en marcha de este proyecto tan plural de la JCYL (los tutores provienen de 8 Consejerías y 3 Delegaciones Territoriales diferentes, mientras que los participantes provienen de las 12 Consejerías de la JCYL y de las 9 provincias de la Comunidad) garantiza un programa de muy alto nivel, escalable y con metodología avanzada. ¿Cómo si no hemos logrado este seguimiento del 100% de participantes, tan difícil de conseguir entre directivos? Además, creemos que esta iniciativa es muy reproducible en cualquier otra Administración Pública, contando con el know-how necesario, que en nuestro caso desarrollamos junto a IBBM Consultores".

> (niveles 28 a 30 de la JCYL). Para ello ha contado con el asesoramiento y ayuda de IBBM Consultores.

El itinerario formativo se compone, en primer lugar, de la elaboración de un diagnóstico inicial de necesidades formativas, diferente y único para cada directivo. Consiste en un test competencial y una entrevista individual a cada uno de los participantes, que ha sido realizada por un experto, a principios del año 2010.

A continuación se realiza una propuesta personalizada de tres módulos multicanales (presenciales, blended o virtuales), a realizar a lo largo del año, a fin de reforzar tres competencias concretas de cada individuo. Estos tres módulos se han propuesto a cada directivo, según el resultado de su diagnóstico de necesidades personal, de entre una oferta total de doce módulos.

Por último, al final del ciclo se concluye con una entrevista individual para evaluación de la mejora lograda con los tres módulos. Durante esta misma entrevista se realiza una prescripción del siguiente itinerario anual de refuerzo competencial (pues el itinerario se realiza cada nuevo curso laboral, de forma continua).

El programa se desarrolla en un aula virtual con grupos de unos diez alumnos, donde todos los participantes cuentan con el seguimiento y apoyo remoto de

un compañero de la misma Administración, previamente formado para ello. A tal efecto, ya se ha creado un equipo de tutores virtuales voluntarios, todos ellos directivos de la JCYL en pleno ejercicio profesional, que realizan esta tarea de acompañamiento y ayuda a sus compañeros de forma complementaria a su desempeño laboral habitual. Esta función es parecida a la que tendría un “delegado de clase” y permite un potente aprendizaje *inter pares*.

Una colección de *case studies* internos está disponible para que se desarrollen debates en estas aulas virtuales, basados en historias reales de la propia JCYL, relatados por los tutores y creados con herramientas virtuales colaborativas.

El programa también está apoyado por una ficha digital individual, en que se recogen los avances de cada persona y los módulos prescritos para ella: es la “cartilla de calificaciones”.

FASES DEL PROYECTO Y RECURSOS EMPLEADOS

- **Primera fase:** Detección de necesidades competenciales del colectivo de directivos de la JCYL, a base de entrevistas individuales a una muestra de 42 personas. Se eligieron 12 competencias-clave a ofertar, como se ha dicho.
- **Segunda fase:** Elaboración del plan de acción completo, describiendo módulos y sus proveedores, itinerarios, aulas virtuales, niveles docentes, selección y formación de tutores virtuales internos, así como definiendo los entornos digitales adecuados (aulas, fichas, foros, herramientas Web 2.0, etc.)
- **Tercera fase:** Elección del equipo de tutores (directivos de niveles 28 a 30 de la JCYL), formación presencial y virtual de dicho equipo (con debates en plataforma de eLearning), producción de los *case study* internos (mediante herramientas Web 2.0 colaborativas) y lanzamiento de la convocatoria

a todo el colectivo de directivos JCYL (n ≈ 450). También implementación de los entornos virtuales antedichos.

- **Cuarta fase:** Ejecución del programa, iniciándose con las entrevistas individuales de evaluación, cumplimentación de cada ficha digital para cada participante, distribución en aulas virtuales, asignación de un tutor por aula, impartición vía eLearning y/o presencial del caso producido junto a dicho tutor y ejecución de los módulos competenciales, en convocatorias concretas.

El programa ha propiciado posteriores encuentros espontáneos entre compañeros. Se han creado en ellos unas sólidas e interesantes relaciones informales de colaboración

A principios de 2010 y tras un intenso trabajo de preparación anterior arrancó el itinerario. A día de hoy, arroja los siguientes resultados técnicos:

- Equipo de nueve tutores virtuales y producción de diez *case studies*.
- Noventa y cinco participantes inscritos en la primera edición (se decidió limitar el aforo de este primer programa a fin de controlarlo mejor). Proceden de todas las Consejerías y Delegaciones Territoriales de Castilla y León y tienen asignados, cada uno de ellos, tres módulos de refuerzo competencial para 2010.
- Diecisiete ediciones de los doce módulos (algunos se repiten, debido a la alta demanda).
- Nueve aulas virtuales, con 10-11 participantes en cada una.
- Promedio de 290 mensajes mensuales y 1.850 visitas mensuales a foros (tres mensajes y 19,5 visitas mensuales por participante).
- Seguimiento y cumplimentación del 100% de los módulos ya celebrados, por parte de los 95 participantes, sea en modalidad virtual y/o presencial y/o blended. ■