

2011/PCU/4084

Memoria

2011

Resumen de los trabajos realizados en el Seminario de Actualización de Recursos Humanos, en su segunda edición, coordinados por José Mateos García (Subgrupo Jurídico), Antonia Reales Fernández (Subgrupo de Formación y Políticas de Formación) y Esmeralda Casares Granado (Subgrupo de Carrera Administrativa).

Seminario de
Actualización
de Recursos
Humanos
(Nivel 2)

Participantes

Abellán Vicente, María; Bernal Saura, María; Casares Granado, Esmeralda (Coord. Subgrupo Carrera Administrativa); Cola Palao, Diego M.; Costa Nuño De La Rosa, María Nazaret; Esteban Albert, Antonia M.; García Carrasco, Jesús; Guillén Prieto, M. Dolores; Martínez Albert, M. Carmen; Martínez Martínez, Francisco; Mateos García, José (Coord. Subgrupo Jurídico); Moñino Pereñíguez, M. Cristina; Muñoz Ballester, Miguel; Navarro Corchón, Ana M.; Navarro Fernández, M. Milagros; Payá Soriano, Juan; Reales Fernández, Antonia (Coord. Subgrupo de Formación y Políticas de Formación); Ruiz Durán, Pedro Ginés; Torres López, Juan

Introducción

En el curso 2009/2010 iniciamos nuestra andadura de la mano del entonces director de la Escuela de Administración Pública (EAP) de la Región de Murcia, Francisco Saavedra, y continuamos los trabajos con el nuevo director, Diego Cola. Se constituyó una comunidad de aprendizaje, donde la implicación era común, en el que metas y proyectos se configuran entre todos y donde se mantienen las relaciones a través del compromiso, la confianza y el estímulo mutuo.

Fruto de este trabajo se elaboró un documento interno para *Buenas Prácticas en la gestión de permisos y licencias*, que ha servido para recoger la sistematización de todos los permisos y licencias susceptibles de ser solicitados por los empleados públicos de la Administración de la Región de Murcia.

En el curso 2010/2011 se creó una plataforma virtual con la finalidad de producir una interacción entre sus componentes, así como el aprendizaje. A través de la misma se han registrado los diferentes trabajos (presentaciones, artículos, revistas, informes...) con el fin de que los componentes del Seminario pudiesen conocer los trabajos realizados por sus compañeros. El propósito no es otro que facilitar el aprendizaje cooperativo entre empleados públicos que comparten un proyecto común, pero se encuentran físicamente separados.

Por ello, y debido a esa gran experiencia enriquecedora, seguimos trabajando utilizando la denominada comunidad de aprendizaje a través del trabajo colaborativo, donde el aprendizaje implica participación colectiva y que la adquisición de conocimientos y habilidades se considera un proceso de carácter social y no individual. Esta comunidad que hemos creado es virtual, presencial y mixta.

El Seminario de Régimen Interior ha decidido este año realizar su trabajo enfocado a la formación entendida ésta como “cambio planificado para la adquisición, retención y transferencia de los conocimientos y destrezas que mejoran el desempeño de las tareas del puesto y facilitan el desarrollo del/la funcionario/a”.

A nuestro juicio, la Administración regional tiene que desarrollar otro concepto de formación si se quiere modernizar y adaptar con éxito al cambio profundo que pide la era del conocimiento.

Debido a la amplitud del citado tema, el grupo de trabajo se ha subdividido en subgrupos, asignando a cada uno de ellos materias que son de interés de todos los presentes y que consideramos que son revisables, modificables y necesarias de mejora. Se han constituido en torno a temas que unen a sus miembros individualmente y permiten compartir experiencias, intercambiar ideas y aportar resultados desde la perspectiva de la institución pública y de las personas que forman parte de ella.

Las competencias asignadas a cada uno de los subgrupos han sido las que a continuación se detallan:

1. **Subgrupo jurídico:** Análisis de la normativa de la Comunidad Autónoma y su comparación con el resto de comunidades.
2. **Subgrupo de formación y políticas formativas:** Estudio de los tipos de formación, planes de formación, necesidades formativas, derechos y deberes, áreas de trabajo y formación, órganos competentes en materia de formación, otros tipos de formación (seminarios, jornadas...).
3. **Subgrupo de carrera administrativa:** Análisis y estudio de la vinculación de la formación a la provisión de puestos de trabajo (concurso de méritos, libre designación), vinculación de la formación con la carrera administrativa, promoción interna, etc.

1. Subgrupo Jurídico.

1.1. Análisis de Normativa.

1.1.1. Estatuto Básico del Empleado Público.

Tanto el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) aprobado en 2007, como las diversas recomendaciones, pone el acento en la formación de los empleados públicos como base de un servicio de carrera profesionalizada, meritocrática, eficaz y eficiente.

El derecho a la formación continua permite a los funcionarios la actualización permanente de conocimientos y de capacidades profesionales y, al mismo tiempo, señala que el ejercicio de este derecho se realizará preferentemente en horario laboral.

Esta formación continua es un derecho y un deber del empleado público en una doble vertiente: la promoción y la carrera profesional. El contenido de este derecho viene recogido en el artículo 54.8 del EBEP y, por tanto, tiene repercusiones en la carrera administrativa y es objeto de negociación con los

representantes de los trabajadores en cuanto a fondos y criterios generales del artículo 37.1.

La formación continua del empleado público debe tener reflejo, según el EBEP, en la valoración de la trayectoria profesional, la evaluación del desempeño y la promoción profesional. Existe un deber por parte de la Administración Pública (art. 54.8) que es mantener actualizada la formación y cualificación del empleado público. La selección de acciones formativas ha de ser adecuada al perfil del empleado, así como al contenido de las acciones formativas.

La formación de los empleados públicos es no sólo un derecho básico para el ejercicio de la carrera profesional, sino además un requisito para la mejora continua del funcionamiento de las administraciones públicas. El papel del factor humano como motor de la organización y generador de conocimientos empuja a la Administración pública a reforzar a sus empleados. Un proceso que no se centra en el plano práctico, sino que también se completa mediante la aportación de recursos éticos y teóricos que faciliten su papel como agentes activos del cambio.

Por último el empleado tiene derecho a permisos que se han de conceder de acuerdo con las necesidades del servicio, cuando el curso se imparta en horario de trabajo.

1.1.2. Orden de 9 de enero de 1992: Incidencia de Cursos de Formación en Jornadas y Horarios.

El artículo 14 del EBEP establece el derecho a la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, preferentemente en horario laboral. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 19, indica que la formación deberá impartirse siempre que sea posible dentro de la jornada de trabajo o, en su defecto, en otras horas, pero con el descuento en aquella del tiempo invertido en la misma.

Algunas comunidades autónomas como Castilla-La Mancha y Valencia consideran que es un derecho del empleado público la formación continua y la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales, preferentemente en horario laboral.

En la Comunidad Autónoma de Murcia se encuentra vigente la Orden de 9 de enero de 1992, sobre incidencia de los cursos de formación en las jornadas y horarios, que ha sido modificada dos veces: Orden de 26 de julio de 1996 y Orden de 26 de noviembre de 1998.

Numerosas normas hacen referencia a la misma complementándola:

- Orden de 28 de febrero de 1994, por la que se regula la compensación por el exceso de horas.
- Orden de 16 de diciembre de 1998, de homologaciones.
- Orden de 21 de marzo de 2000, de bases generales de los cursos.
- Resolución de 15 de diciembre de 2010, Plan de Formación de 2011.
- Ley 5/2010, de 27 de diciembre de Medidas Extraordinarias para la sostenibilidad de las finanzas en su Título Primero, artículo 1.
- Ley 1/2011, de 24 de diciembre de modificación de la Ley 5/2010.
- Resolución de 7 de marzo de 2011, de la Dirección General de Empleo Público, Calidad e Innovación de los Servicios, por la que se modifica la base undécima de las Bases Específicas reguladoras de la convocatoria para el ejercicio 2011, de la Orden de 5 de noviembre de 2010, relativa a la compensación horaria de los cursos de formación.

Sería conveniente realizar las modificaciones precisas para adecuar la Orden de incidencia de los cursos de formación a la normativa anteriormente señalada, así como a la regularización, aclaración y armonización de los textos que se refunden. Así por ejemplo, en la base específica undécima del Plan de Formación de 2011, a efectos de compensación horaria se hace una distinción entre cursos voluntarios de los realizados en la modalidad de teleformación *on line* o a distancia y las acciones formativas de Prevención de Riesgos Laborales.

Pues bien, atendiendo a las características y peculiaridades de cada uno de esos tres grupos, resulta que la compensación horaria será diferente. Así, en el primer caso, el tiempo de asistencia se considerará en un cincuenta por ciento, como tiempo de trabajo; los de teleformación no tendrán compensación, mientras que los de Prevención de Riesgos Laborales computan al cien por cien siempre que esté especificado en la ficha del curso.

En las reuniones plenarios se han puesto ejemplos prácticos para la interpretación homogénea de la compensación horaria para la realización de acciones formativas. Consideramos, por tanto, que se ha de definir con claridad y precisión las acciones formativas que han de tener compensación horaria. Se debería constituir una Comisión, de la que formarían parte los sindicatos, para analizar los cursos formativos con compensación horaria, ya que entre las materias objeto de negociación (art. 37 del Estatuto Básico del Empleado Público) se encuentran las referidas a horarios y jornadas.

Es importante el consejo que da el EBEP (preferencia) en la realización de cursos en jornada de mañana; cuestión que debe ser abordada y clarificada por los directivos de la Comunidad Autónoma. Nos llama la atención la

regulación de las acciones formativas en la Comunidad Vasca respecto al tiempo dedicado a la formación. En la misma se refleja lo siguiente:

- ✓ Las horas dedicadas a acciones formativas para el puesto de trabajo y para la formación de entrada o acceso tienen la consideración de jornada laboral.
- ✓ Las horas dedicadas a acciones formativas destinadas al desarrollo de la carrera profesional que se vayan a computar como jornada laboral se determinarán periódicamente, previa negociación con la representación del personal.

1.1.3. Orden de 16 de diciembre de 1996, por la que se regulan las homologaciones de acciones formativas.

La Escuela de Administración Pública tiene entre sus funciones la homologación de los cursos, tanto los promovidos por ella como los impartidos por entidades públicas y privadas. Estas acciones formativas homologables producen efectos que son los equiparados a los cursos organizados por la EAP.

El subgrupo estuvo analizando la Resolución de 27 de diciembre de 2010 del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se regula el procedimiento para la homologación de acciones formativas organizadas por promotores de la Junta de Andalucía, ya que en la misma se observa que existe un Plan Anual de Acciones Formativas Homologadas. El contenido de este Plan ha de atender las necesidades formativas de los promotores de carácter específico propios de su ámbito competencial. Las acciones formativas recogidas en este Plan tendrán carácter de formación del puesto de trabajo, es decir, formación de perfeccionamiento. La EAP debería estudiar este planteamiento de homologación y analizar la rentabilidad de establecer un Plan de acciones formativas homologables.

Para que una acción sea homologable ha de cumplir una serie de requisitos formales, así como que la citada acción tenga la calidad necesaria y se realice de modo similar a la Escuela. La competencia para proponer la homologación la tiene en las consejerías los secretarios generales, y en los organismos autónomos el secretario técnico; y si es entidad pública o privada, el representante legal de la citada institución. Se señala un procedimiento reglado en cuanto a la expedición de diplomas o certificados, cuya conformidad ha de ser otorgada por el director de la EAP. La cuestión que se plantea en este apartado es si el procedimiento formalista de homologación es el más eficaz posible.

Una de las reflexiones que hemos debatido es si es necesario ampliar el ámbito de aplicación de la Orden. La disposición adicional señala que

excepcionalmente se podrán establecer convenios con otras instituciones públicas o privadas distintas de las contempladas en el artículo primero de la citada norma (consejerías, organismos y entes de la Administración regional). Al revisar la normativa de otras comunidades autónomas, hemos visto que la delimitación del ámbito de aplicación no es generalista como nuestra administración autonómica, sino que trata de concretar las entidades promotoras de formación que pueden solicitar la homologación. Por ejemplo, las entidades locales reconocidas en la Ley 7 de 1985 de 2 de abril, reguladora de Bases de Régimen Local (la Federación de Municipios y Provincias de la Región), la Asamblea Legislativa autonómica, las universidades, los colegios profesionales de funcionarios con habilitación de carácter estatal, legalmente constituidos, etc.

En los requisitos para que las acciones formativas sean homologables (duración mínima, metodología, selección de pruebas de aprovechamiento y currículo del profesorado) no se encuentra el que relaciona la acción formativa con la adquisición de habilidades o conocimientos para el desempeño del puesto de trabajo, considerando este subgrupo que la acción propuesta homologable ha de estar relacionada con el área competencial del órgano administrativo.

En la Orden de homologación existe un límite en cuanto al número de alumnos para que una acción formativa sea homologada, ya que “sólo se homologarán acciones formativas cuando asistan a la misma al menos un cuarenta por ciento del personal de la Administración pública regional”. Consideramos que debe primar la rentabilidad formativa desde el punto de vista cualitativo (incidencia de la misma en el servicio público) más que cuantitativo. También cabría reflexionar sobre la posibilidad de homologar acciones formativas tales como grupos de trabajo, seminarios, proyectos de innovación e investigación, jornadas, congresos...

En otras comunidades autónomas se ha creado una Comisión de Reconocimiento de Homologación, por lo que se podría estudiar por parte de la EAP la conveniencia y oportunidad de la misma.

1.1.4. Bases Generales y Bases Específicas.

La actual regulación de las Bases Generales por las que se rigen las acciones formativas de la Administración Autonómica Regional es la Orden de 21 de Marzo de 2000, de la Consejería de Economía y Hacienda, por la que se aprueban las bases generales para los cursos que convoque la Dirección General de Recursos Humanos y Organización Administrativa, BORM número 83, de 8 de abril, modificada por la Orden de 13 de junio de 2008.

Conviene recordar que la Orden de 21 de marzo de 2000 derogó la Orden de 26 de noviembre de 1998, BORM 4 de diciembre de 1998, cuya vigencia solamente fue de dos años. Se cambiaron las bases generales

buscando la adaptación a las nuevas tecnologías de la información, imprimir una mayor agilidad a la organización de los cursos, conseguir una deseada economía procedimental, acomodar las mismas a los convenios firmados con la Asamblea Regional y universidades, entre otros.

La Orden de 21 de marzo de 2000 fue modificada por la Orden de 13 de junio de 2008, BORM número 140 de 18 de junio, transcurrido un período transitorio de ocho años en el que solamente se modificaron los criterios de priorización de las solicitudes, generales (opción personal, falta de asistencia injustificada a un curso admitido), específicos (establecidos en la ficha del curso) y en última instancia si no fuesen suficientes los anteriores los denominados complementarios. Hubiera sido conveniente haber derogado la citada orden y adaptarla a las nuevas necesidades existentes actualmente.

La EAP es la encargada de la formación de los empleados públicos, por lo que es importante que la garantía de la prestación del citado servicio se realice de forma eficaz y eficiente. Para ello es preciso que la regulación normativa, en concreto esta Orden de 21 de marzo de 2000 de bases generales, se actualice lo antes posible y no quede relegada a un segundo plano por las bases específicas reguladoras de las convocatorias formativas para 2011.

Algunos aspectos de las Bases Generales han quedado obsoletos, por lo que se hace necesaria una actualización inmediata, ya que de lo contrario originan confusión en la aplicación e interpretación de las mismas, con respecto a bases específicas publicadas en el ejercicio correspondiente. El Subgrupo Jurídico ha estudiado y analizado las bases generales teniendo como referencia las bases específicas que se convocan periódicamente y ha llegado a la conclusión de la utilidad práctica en la actualización de las bases generales.

Los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, celeridad y economía procedimental deben presidir la regulación las futuras bases generales de convocatoria de cursos formativos, ya que de esta forma contribuyen a que los funcionarios responsables del área de Recursos Humanos, así como los funcionarios interesados en la realización de acciones formativas convocadas por la EAP puedan interpretar de forma correcta la citada normativa y sirva de ayuda y apoyo para cumplir el fin por la que se ha creado.

Actualmente las bases específicas complementan apartados regulados en las bases generales que sirven para perfeccionar lo ya regulado en la Orden de 21 de marzo de 2000. Nos estamos refiriendo, por ejemplo, a los requisitos de las solicitudes, la selección del alumnado, criterios de selección, publicidad y reclamación, asistencia a cursos, acreditación y aptitud.

La publicación de la convocatoria del Plan de Formación de 2011, así como las bases específicas del citado ejercicio, regulan *ex novo* determinados aspectos no contemplados en bases generales. Esto se debe a que la EAP ha considerado necesario introducir nuevos apartados que contribuyen a mejorar la planificación de las acciones formativas, así como otros requisitos y formalidades necesarios que deben conocer los funcionarios de esta Comunidad Autónoma.

Así, se regulan de forma novedosa la protección de datos personales en la gestión del plan, la planificación de cursos, la compensación horaria y la admisión de alumnos docentes o personal estatutario para realizar acciones formativas.

Una de las conclusiones que ha realizado el Subgrupo Jurídico es la referida al carácter permanente en la regulación de determinados apartados en bases específicas en detrimento de bases generales. Se ha de regular una nueva orden de bases generales que recoja, por ejemplo, lo concerniente a selección del alumnado, requisitos de exclusión, los diferentes mecanismos de publicidad, procedimiento de reclamaciones, protección de datos personales en la gestión del plan, causas justificadas de inasistencia, envío telemático, etc.

A modo de ejemplo, en las modalidades de acciones formativas aparece en las bases específicas la formación de grupos de trabajo, y esta modalidad formativa es de carácter permanente, por lo que ha de figurar en las bases generales. Las nuevas tecnologías han permitido que las solicitudes se realicen en formulario web, e incluso se indica que si el último día de plazo no se puede rellenar la solicitud, previa autorización de la EAP, el interesado puede hacerlo por e-mail o por fax. Esto se contempla en la base específica segunda. Al haber transcurrido once años desde la publicación de las bases generales se han informatizado los procedimientos y procesos formativos, por lo que es necesaria una adaptación de las bases generales a las nuevas exigencias públicas.

La base específica segunda también hace referencia a la posibilidad de reformular la solicitud, cuantas veces sea necesaria, dentro del plazo establecido, permitiendo que la nueva solicitud anule a las precedentes, circunstancia ésta que debería figurar en las bases generales. De la misma forma, en la base específica tercera (cuantía de peticiones y plazo de presentación de solicitudes) se ha producido un cambio de los criterios establecidos en su momento en bases generales por lo que debe figurar en la misma lo referente a los diferentes planes formativos, el número máximo de cursos que cada participante puede solicitar.

Todo lo concerniente a selección del alumnado (base específica cuarta) también se ha de considerar como base general (Escuela de Administración Pública incorpora a otro curso solicitantes de ediciones anuladas o los requisitos para ser excluido de un curso). Los diferentes mecanismos de

publicidad, así como el procedimiento de reclamaciones establecido en la base específica sexta, son apartados que deben estar en bases generales.

La protección de datos personales en la gestión del plan que figura en la base específica séptima, en lo relativo a tratamiento de datos y fichero de interesados, es un apartado que tiene carácter de permanencia y por tanto se debe anexar a las bases generales. La planificación de los cursos que figura en la base específica octava, en lo referente a calendario de acciones formativas y su modificación, también se ha de incluir en aquellas.

La asistencia a los cursos que figura en la base específica novena referido a causas justificadas de inasistencia, así como procedimiento justificativo, y la acreditación de aptitud o asistencia, sobre todo lo que no se considera aprovechamiento de las acciones formativas inferiores a diez horas (objetivos, contenido o metodología), se ha de incluir en las bases generales.

Las bases específicas, como su nombre indica, han de reflejar cuestiones puntuales, transitorias, especiales, y excepcionales que regulen aspectos del Plan de Formación de un ejercicio.

1.2. Conclusiones.

1.2.1. Es importante seguir con este tipo de formación, abierto, participativo y flexible. Un grupo de funcionarios que aprenden en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno. Los beneficios de este tipo de formación son que se parte del dialogo como pilar de control del proceso, la responsabilidad compartida, el conocimiento se entiende como dinámico, es un proceso activo y colaborativo.

1.2.2. El Estatuto Básico del Empleado Publico configura la formación como un derecho y un deber del empleado público (promoción y carrera profesional).

El EBEP añade una norma en virtud de la cual las Administraciones públicas deberán incentivar la participación de su personal en los procesos de promoción interna. Esta regla puede plantear numerosos problemas a las organizaciones públicas, tanto en la vertiente formativa como en la negociación colectiva.

Actualmente el enfoque formativo de la EAP está más orientado a la carrera profesional como conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, merito y capacidad. Una formación actual enfocada para un mejor desempeño

del puesto de trabajo, con la finalidad de conseguir un mayor rendimiento y productividad.

Se debería contar con la EAP en los procesos de elaboración de los temarios de oposiciones, en la superación de pruebas selectivas y en los cursos de evaluación del desempeño. En otras comunidades autónomas existe una formación vinculada a la promoción interna. De hecho el órgano competente en materia formativa se encarga de realizar cursos formativos ligados a procesos selectivos teniendo una gran aceptación por el personal funcionario.

- 1.2.3. En cuanto a la Orden de 9 de enero de 1992 sobre la incidencia de cursos de formación en jornadas y horarios, tiene una antigüedad de diecinueve años, ha sido modificada dos veces y hay seis normas que hacen referencia a la misma complementándola.

Este subgrupo propone una nueva regulación de las incidencias de las acciones formativas en jornadas y horarios, debido a la gran casuística existente actualmente, según el tipo de cursos formativos. Esto permitirá tener un único texto normativo de referencia y será más fácil para todos llegar a una interpretación homogénea en el citado asunto.

- 1.2.4. Respecto a la Orden que regula las homologaciones, consideramos que debe ser más precisa, en cuanto al ámbito de aplicación, de hecho otras Comunidades Autónomas concretan las entidades administrativas que pueden proponer acciones formativas homologables.

La Escuela de Administración Pública debería reflexionar sobre el límite existente en la norma en lo referido a la participación del personal funcionario de la Comunidad Autónoma, para que la acción formativa sea homologable.

- 1.2.5. Anteriormente se han señalado diferentes supuestos que deben ser regulados por Bases Generales y Bases Específicas. Las Bases Generales (Orden de 21 de marzo de 2000) deben ser actualizadas, ya que regulan requisitos y formalidades que han quedado en desuso, como consecuencia de las nuevas tecnologías.

Las Bases Generales con un período de vigencia de once años solamente se han modificado una sola vez (criterios de priorización de solicitudes). Las Bases Generales tienen que tener carácter de permanencia,

sobre todo en materias como protección de datos, causas justificadas de inasistencia, reformular solicitudes, etc.

2. Subgrupo de Formación y Políticas de Formación.

Este grupo de trabajo se ha encargado de analizar, reflexionar y hacer propuestas sobre Formación y Políticas de Formación, una temática muy amplia que hemos estructurado en tres grandes apartados

- Detección de Necesidades de Formación.
- Planes de Formación.
- Evaluación de la Formación.

En primer lugar se ha realizado un análisis de lo que consideramos debe ser la formación en las administraciones públicas para pasar al análisis y propuesta del Plan de Detección de Necesidades.

2.1. La Formación en las Administraciones públicas.

Desde las últimas décadas se han estado produciendo importantes cambios a nivel social, económico, político, cultural, tecnológico y legal que están forzando a las organizaciones a cambios cada vez más rápidos y profundos. Para tratar de adaptarse a este entorno se han desarrollado modelos de gestión que les permitan acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y mejorar sus resultados para asegurar el éxito en este entorno turbulento.

En este contexto, la Excelencia Empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y en el logro de resultados. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen niveles superiores de rendimiento que cumplen o superan las expectativas de todos sus grupos de interés.

Los modelos de gestión de la calidad y excelencia permiten entender las relaciones de causa y efecto entre lo que la organización hace y los resultados que logra, y consideran la formación continua como un proceso más dentro de la organización y que se debe gestionar integrado con el resto para lograr el éxito. Uno de los conceptos fundamentales de la excelencia es que las organizaciones han de gestionarse mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos para obtener resultados equilibrados y sostenidos.

En el Modelo EFQM de Excelencia los agentes facilitadores son aspectos sobre las cosas que hace la organización y que son las causas de los

resultados. Uno de los agentes considerado por este modelo es el de las Personas que integran la organización, y éste a su vez está formado por cinco subcriterios de los que uno de ellos está directamente relacionado con la formación. Es el denominado “Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas”, de tal forma que las organizaciones excelentes, en la práctica:

- ✓ Comprenden las habilidades y competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.
- ✓ Se aseguran de que los planes de formación y desarrollo ayudan a las personas a conseguir las habilidades y capacidades que la organización va a necesitar en el futuro.
- ✓ Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos oportunamente
- ✓ Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados con el fin de mejorar y mantener su movilidad y capacidad de empleo.
- ✓ Se aseguran de que las personas disponen de las herramientas, competencias, información y grado de delegación necesarios para maximizar su contribución.

2.1.1. La formación como proceso en las organizaciones.

La Psicología del Trabajo y las Organizaciones es una disciplina científica que estudia la conducta del ser humano y sus experiencias en el contexto del trabajo y la organización desde una perspectiva individual, grupal y organizacional. Define la formación continua como la adquisición de conocimientos (*knowledge*), habilidades o destrezas (*skills*), aptitudes (*abilities*) u otras características como las actitudes, que después se manifiestan de forma generalizada en el entorno del puesto de trabajo y se mantienen a lo largo del tiempo, mejorando la calidad del desempeño y el rendimiento del trabajo. Según Goldstein (1993) para que la formación tenga éxito debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuyo primer y principal paso es definir a las necesidades reales de la organización, teniendo en cuenta tanto el estado actual de la organización como la proyección de lo que necesitará en el futuro. Después, en función de los resultados obtenidos de este análisis de necesidades, se procederá al planteamiento de objetivos de la formación y su diseño y, finalmente, a la evaluación de la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

El análisis de las necesidades formativas es un proceso a través del cual se obtiene información de la organización para el desarrollo de los objetivos institucionales y criterios de formación, así como obtener criterios para la evaluación de los programas de formación. Este análisis se puede realizar desde un enfoque correctivo, buscando identificar y resolver las deficiencias de los empleados, o proactiva, analizando lo que la organización necesitará con una perspectiva de futuro. La forma de obtener la información es muy variada y

depende de lo que se esté buscando y de las características de la organización. Puede ser a través de observación directa, cuestionarios, consultas clave, entrevistas, grupos de discusión, etc.

El modelo más extendido para estudiar las necesidades formativas es el propuesto por McGehee y Thayer (1961), que categoriza en tres niveles el análisis: la organización, las tareas y la persona. El análisis de la organización consiste en un estudio de los componentes de la organización que pueden tener efecto en la transferencia de la formación e incluye aspectos como las metas organizacionales, recursos de la organización, clima de transferencia y las reservas internas y externas presentes en el entorno. Por otro lado, en el análisis de la tarea se determina la naturaleza de las tareas que tienen que desempeñarse en el puesto de trabajo y los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para desempeñarlas, todo ello a partir del estudio de los objetivos y condicionantes del puesto. Finalmente el análisis de la persona evalúa lo bien que el empleado demuestra tales conocimientos, destrezas y habilidades en su puesto de trabajo y determina qué aspectos necesitan ser el foco de atención de la formación, se trata de identificar las deficiencias individuales en el desempeño del puesto o las áreas en que una persona puede mejorar continuamente.

Como limitaciones del modelo se ha expuesto en ocasiones su carácter reduccionista al considerar las tareas de forma independiente y su focalización en las conductas explícitas o desempeño, más que en el proceso por el cual se realizan.

Otro modelo es el de análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias, que utiliza la gestión por competencias para decidir lo que será necesario y lo que ha de hacerse en materia de formación partiendo de los cambios que suceden en el entorno.

El concepto de competencia de acción profesional (Echevarría 2008) hace referencia al conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes que una persona posee y pone en práctica para afrontar eficazmente las funciones y tareas que demanda una profesión, con el nivel y calidad requeridas, resolviendo los problemas emergentes de forma autónoma y creativa e influyendo positivamente en su entorno socio-laboral y en la organización del trabajo. Las competencias tienen una serie de componentes: el técnico (saber), el metodológico (saber hacer), el participativo (saber estar) y el personal (saber ser) y pueden ser obtenidas mediante formación y/o experiencia personal. Las necesidades de formación quedarían definidas por la diferencia entre las competencias requeridas y las competencias reales que manifiesta la conducta de los empleados.

Como limitaciones este modelo tiene la dificultad a la hora de definir las competencias, es difícil definir las todas y es frecuente que se solapen entre ellas (capacidad de comunicación-capacidad negociadora) además es habitual

la tendencia hacia competencias individuales en detrimento de aspectos grupales y de socialización. Otra limitación es el hecho de que al definir estándares se ve a las personas a través de cánones de tal forma que se buscan todas las personas con el mismo perfil.

Existen también otros modelos para el análisis de las necesidades formativas como el análisis del desempeño, la Rueda de Formación o los elementos de la organización.

Una vez identificadas las necesidades de formación, el siguiente paso es la implantación de programa de formación que consiste en determinar el diseño del programa de formación y definir sus acciones formativas. Para el diseño del programa se deben tener en cuenta aspectos tales como los objetivos planteados para el aprendizaje, las características de los destinatarios, el estado del conocimiento actual, así como otros aspectos de carácter práctico como las restricciones que se puedan plantear en la organización o la relación coste/beneficio. Por otro lado, a la hora de definir las acciones formativas deben seleccionarse las que verdaderamente sean relevantes para la organización y debe ponerse atención en dos aspectos clave: por un lado, la selección de los métodos formativos que se van a emplear, y por otro, las características de las personas que se va a formar.

No todos los métodos de formación son adecuados para un determinado propósito: hay metodologías vinculadas al saber (expositivas, autoformativas, solución de problemas), otras vinculadas al saber hacer, (simulación, trabajo en equipo, *role-playing*), y otras al logro de actitudes (formación-acción, formación *in situ*, círculos de calidad), debiendo elegir en cada caso la más acertada a los objetivos planteados por la organización.

Las características de los formados también son un elemento fundamental a la hora de diseñar el programa y sus acciones formativas, deben estar adaptados a la motivación de los participantes y a la habilidad que tengan para adquirir esas habilidades, conocimientos o conductas que queremos desarrollar.

La última fase de la formación sería su evaluación. Según Goldstein (1986, 1991, 1993) la evaluación de la formación es la obtención y análisis sistemático de datos sobre los resultados del programa formativo. Los criterios que se deben valorar en la evaluación son los siguientes:

- ✓ Reacciones de los formados. Satisfacción y valoración por parte de los alumnos.
- ✓ Aprendizaje, aunque no es un prerrequisito para el cambio conductual.

- ✓ Conducta. Es el grado en el que los conocimientos, habilidades y actitudes se generalizan en el puesto de trabajo, se denomina transferencia de la formación.
- ✓ Resultados organizacionales. Aunque a veces es difícilmente demostrable, la formación tiene un efecto en la productividad, los beneficios o de desarrollo organizacional que se denomina impacto de la formación.

Es importante obtener información desde diferentes puntos de vista (participantes, formadores, colegas, superiores...) y mediante la aplicación de instrumentos variados para reducir la subjetividad y mejorar la fiabilidad y validez de los datos recopilados. Estos instrumentos pueden variar desde la autoevaluación a indicadores de calidad pasando por la observación, entrevistas o grupos de discusión.

A la hora de analizar los resultados de la formación es importante tener en cuenta diversos factores que pueden convertirse en resistencias al cambio que se quiere introducir en la organización:

- Falta de medios para poner en práctica las nuevas habilidades.
- La exigencia del trabajo diario hace que se caiga en los hábitos anteriores.
- Rechazo del trabajador.
- Boicot de los compañeros.
- Falta de equidad en la exigencia.
- La cultura organizativa existente no promueve las mejoras propuestas.
- Carencia de refuerzo en el puesto de trabajo.
- Percepción de que las nuevas competencias no son aplicables.

2.1.2. Conclusiones y tendencias actuales.

Conclusiones del planteamiento teórico para aplicar en la gestión de la formación dentro de la organización:

- La formación forma parte de la gestión de las organizaciones.
- La formación es una parte de la gestión de recursos humanos que debe estar integrada, al igual que los recursos humanos, con el resto de la gestión de la organización.
- La formación es un proceso que se debe gestionar con una perspectiva de mejora continua y basándose en datos.
- El objetivo último de la formación la transferencia y el impacto.
- El proceso de formación está dividido en tres fases: análisis de necesidades, diseño y evaluación.

- El análisis de necesidades busca el desarrollo de objetivos institucionales y establecer criterios de formación.
- Implantar un programa de formación supone tanto el diseño del programa como establecer las acciones formativas concretas.
- La evaluación incluye aspectos diferentes como las reacciones de los alumnos, el aprendizaje, la conducta en el puesto de trabajo y los resultados organizacionales.

Actuales tendencias de formación permanente (2010, M.S. Romero Cuadrado, J. M. Rodríguez Carrasco y M. Gutiérrez Fernández):

- ✓ La innovación se afianza sobre a la formación más tradicional.
- ✓ Las metodologías del e-learning y blended-learning cada vez tienen más fuerza.
- ✓ Mayor enfoque al desarrollo profesional (coaching y el mentoring.)
- ✓ Las acciones formativas enfocadas a la eficiencia de la formación.
- ✓ Medición a través de indicadores para de valorar el retorno de la inversión.
- ✓ Contratación de equipos internos cada vez más pegados al negocio.
- ✓ Aumento de las nuevas tecnologías en la implantación de programas formativos.
- ✓ Crecimiento del e-learning para programas on-line y blended.
- ✓ Plataformas de formación dirigidas a fomentar el aprendizaje colaborativo, la gestión del conocimiento, los grupos de trabajo democráticos y la innovación.
- ✓ Sustitución de la clásica formación en habilidades para todos los colectivos por una formación mucho mejor segmentada.
- ✓ La formación a directivos se dirigirá al desarrollo del conocimiento de uno mismo, la introspección y la automotivación de cara a obtener mejores resultados en la gestión de recursos y personas.
- ✓ La formación a los mandos intermedios combinará la formación técnica y directiva, con un claro componente de desarrollo práctico más cercano a las escuelas de negocio que a la formación tradicional.
- ✓ La formación a los empleados será cada vez más específica en relación a las funciones de cada puesto, y profundizando en las necesidades de negocio de cada perfil funcional.

2.2. Detección de necesidades formativas.

Realizada esta reflexión global de la formación en las organizaciones, el grupo comenzó con el estudio de la primera fase: el análisis de necesidades. Como ya se ha comentado anteriormente, la formación es uno de los campos claves de la gestión de recursos humanos que posee como función primordial la de mejorar el desempeño presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La mejora en la capacitación y formación de los empleados públicos es una actividad estratégica para conseguir instituciones públicas potentes.

Para conseguir que la formación sea beneficiosa debe responder a una serie de condiciones, es decir, debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuyo primer y principal paso es responder a las necesidades reales de la organización donde se tengan en cuenta tanto el estado actual, como proyectar lo que la organización necesitará para poder manejar las futuras tecnologías y los cambios requeridos en las características de los trabajadores. En función de los resultados obtenidos de este análisis de necesidades se procederá al planteamiento de objetivos de formación, diseño y, finalmente a la evaluación y transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.

2.3. Modelo de detección de necesidades formativas de la EAP.

El proceso tiene el objeto de describir el sistema seguido para detectar las necesidades formativas de los distintos organismos externos a la EAP, para la elaboración del Plan de Formación Anual.

Se realiza una detección de necesidades de formación técnica-especializada o cursos específicos para concretar y determinar las acciones formativas a incluir en el Plan de Formación Técnica especializada.

En el proceso participan, junto con la Escuela, los responsables de Formación de las consejerías, el IMAS, el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales y las organizaciones sindicales, durante un período de consultas comprendido entre los meses de abril, mayo y junio. Se procura incorporar al mayor número de personas posible de las secretarías generales, direcciones generales, centros directivos y unidades administrativas, de forma que las acciones formativas que finalmente se incluyan en el Plan traten de responder a las necesidades reales existentes en los distintos servicios, a los objetivos y prioridades de las unidades y, asimismo, a las necesidades de formación del personal a su servicio. También se tienen en cuenta los resultados de las encuestas Post cumplimentadas por los alumnos en los cursos realizados.

El procedimiento que sigue la EAP de la Región de Murcia para la detección de necesidades formativas es el siguiente:

- Consejerías, organismos autónomos y sindicatos, así como todo el personal de la Administración, son responsables de identificar y sugerir la incorporación de cursos o acciones formativas al Plan de Formación. Para ello la Escuela envía carta a los secretarios generales y a los responsables de Formación (existe uno por cada consejería/organismo autónomo) solicitándole sus propuestas para elaborar el Plan de Formación anual. Dicha carta incluye

modelo de “Fichas descriptivas de las acciones formativas” y tabla de “Propuestas priorizadas”.

- El escrito y las “Fichas descriptivas de las acciones formativas” serán distribuidas por los responsables de Formación a las distintas direcciones generales y unidades de su consejería que serán quien propongan los cursos.
- A continuación se realiza una priorización de las acciones formativas que es conformada por la Secretaría General o secretarías generales técnicas en los organismos autónomos y junto con las fichas se envía a la Escuela.
- Las propuestas las recibe la Dirección de la Escuela y junto con los responsables de Planes de Formación las estudian y evalúan y seleccionan hasta un número determinado, empleando para ello como criterio el número de personas de la consejería/organismo autónomo.
- Realizada la selección por parte de la Escuela, el resultado se notifica a la Secretaría General de cada una de las consejerías y organismos autónomos y se informa al responsable de Formación, de que un responsable de área de la Escuela se pondrá en contacto con él para definir específicamente cada una de las acciones formativas seleccionadas.

Con el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales el proceso es distinto. El Servicio traslada anualmente a la EAP la propuesta de acciones formativas y esta propuesta es incorporada tras su estudio, por parte de la Escuela, al Plan de Formación.

2.4. Propuestas de mejora.

Sea cual sea el tipo de formación y/o canal formativo, nos encontramos siempre con dos grandes problemas conceptuales y metodológicos: la detección de necesidades formativas y la evaluación de la formación. Son los dos pilares clave de cara a una buena estrategia en formación. Habría que tratar de responder a estas dos preguntas: ¿cuáles son los déficits de conocimientos y habilidades de los profesionales de un determinado ámbito para conseguir la máxima eficacia y eficiencia en el marco de un proceso de mejora continuada? ¿Cuál ha sido el resultado de una determinada estrategia formativa y cómo ha influido en el rendimiento?

- ✓ La detección de necesidades es, seguramente, el aspecto más vidrioso de todo el ciclo formativo. Observamos que en la práctica se confunden las percepciones subjetivas que pueden tener los empleados públicos y sus superiores, con debilidades organizativas más objetivas y más

difíciles de definir. Es por ello que sería conveniente elaborar un procedimiento de detección de necesidades que siguiera una sistemática de carácter más científico.

- ✓ Falta implicación de los directivos y mandos intermedios. Diseñar planes de formación aplicables implica conocer muy bien los objetivos, potencialidades y particularidades de la organización a la que se destina el proyecto. Destinar esfuerzos a intensificar el proceso de detección de necesidades formativas es un reto que tienen que asumir las personas responsables de favorecer el aprendizaje dentro de las consejerías/organismos autónomos.
- ✓ Falta dar relevancia a los responsables de Formación. Habría que replantearse esta figura. El grupo considera que puede ser de utilidad, pero otorgándole un papel más relevante en cuanto a la obtención de información, dentro de su ámbito, sobre las concretas necesidades individuales y grupales e implicando a las personas en el proceso de detección.
- ✓ Grupo de expertos (grupo de discusión). Este grupo estaría compuesto por personal relevante de las distintas áreas profesionales en cada consejería/organismo autónomo y vemos la conveniencia de que estuviera coordinado por el responsable de Formación.
- ✓ Actualmente es un proceso limitado en el tiempo. El proceso de detección de necesidades se debe entender como la primera fase de un sistema permanente de necesidades formativas que nos permitirá planificar las acciones formativas anuales. No debe limitarse a unos cuantos meses, debe de ser un proceso abierto en el que tengan cabida todas las necesidades que pudieran surgir dentro del año.

3. Subgrupo de Carrera Administrativa.

3.1. Planteamiento

Para este subgrupo se definieron tres líneas de trabajo a investigar:

- ✓ Vinculación de la formación a la provisión de puestos.
- ✓ Vinculación de la formación a la promoción interna, y
- ✓ Valoración de los meritos de la formación.

En primer lugar se procedió al estudio y análisis de la normativa de diferentes comunidades autónomas en materia de carrera profesional, planes

de formación, provisión de puestos, etc., a fin de conocer el nivel de implantación y desarrollo de la carrera profesional, así como la vinculación de la misma con la formación. Analizamos la siguiente normativa:

- Ley del Principado de Asturias 5/2009, de 29 de diciembre, de Ordenación de la Función Pública, para la regulación de la carrera horizontal.
- Decreto 37/2011, de 11 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de la carrera horizontal de los funcionarios de la Administración del Principado de Asturias.
- Decreto 30/2008 de 19 de febrero de la formación del personal de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Euskadi.
- Ley 10/2010, de 9 de Julio de Ordenación y Gestión de la Función Pública de la Generalitat Valenciana.
- Ley 4 de 2010, de 10 de marzo del Empleo Público de Castilla-La Mancha, y
- Plan de Formación para el año 2010 de la Escuela de Administración Pública de Extremadura.

Un segundo estudio nos llevó al análisis de la normativa en esta materia dentro de nuestra Comunidad Autónoma, focalizándolo sobre la incidencia de la formación en la provisión de puestos de trabajo.

- Bases generales de pruebas selectivas.
- Bases generales de convocatorias para la provisión de puestos de trabajo.
- Órdenes sobre consolidación y adquisición de grado personal.
- Reglamento general de provisión de puestos de trabajo, y
- Resolución sobre reconocimiento de cursos.

Y en tercer y último lugar procedimos al estudio de la importancia y valoración que se da a la formación en el concurso de méritos en nuestra Administración regional, analizando la siguiente normativa:

- Artículo 50 del Texto Refundido de la Ley de la Función Pública de la Región de Murcia, aprobado por Decreto Legislativo 1/2001, de 26 de enero (BORM nº 85 de 12/04/2001).
- Artículo 79 de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.
- Orden de 7 de noviembre de 2007, de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, por la que se aprueba el Reglamento General de Provisión de Puestos de Trabajo de la Administración Pública de la Región de Murcia.
- Orden de 14 de febrero de 2008, de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, por la que se aprueban las bases generales que han de regir las convocatorias para la provisión de puestos de trabajo de la Administración regional por el sistema de concurso de méritos.
- Las distintas convocatorias de concursos.

3.2. Análisis.

En la Ley 7/2007, de 12 de abril del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), queda reconocido como un derecho y un deber del empleado público la permanente actualización tanto de capacidades como de conocimientos y todo ello debe estar conectado para permitir tanto su promoción como el acceso a la carrera profesional.

Es decir, esta formación continua debe tener un reflejo tanto en la

- Valoración de la trayectoria profesional.
- Evaluación del desempeño y
- Promoción profesional.

El artículo 16.2 define la carrera profesional como el conjunto ordenado de oportunidades de ascenso y expectativas de progreso profesional conforme a los principios de igualdad, mérito y capacidad. Dejando a las propias administraciones públicas la decisión sobre la manera de promover la actualización y perfeccionamiento de la cualificación profesional de su personal funcionario.

Igualmente, el EBEP, aunque sin imponerlo a todas las administraciones públicas, permite la configuración de modelos de carrera horizontal, desvinculada de los cambios de puesto de trabajo y basada en el desarrollo de las competencias y en el rendimiento

Con este reconocimiento por parte del EBEP se deja abierto el camino para el desarrollo normativo en las distintas comunidades autónomas sobre esta materia. Una vez revisada la normativa de las comunidades referenciadas se comprobó el escaso avance, implantación y por supuesto desarrollo de la carrera profesional, todo ello si exceptuamos el Principado de Asturias.

Con carácter general, la mayoría de la normativa se ha limitado a dar unas pinceladas en la materia, enfocándolo según cada comunidad autónoma hacia una línea u otra; unas la han orientado única y exclusivamente desde el punto de vista económico, considerándolo y valorándolo como un complemento añadido en la nómina del personal empleado público; otras tan solo haciendo referencia a ella, eso sí, considerando la “evaluación del desempeño” como factor determinante en la carrera profesional, así como la importancia en la misma de los conocimientos adquiridos a través de la formación, tanto impartida como adquirida, y la posesión de titulaciones académicas, idiomas, etc.

Ya hemos hecho referencia a la excepción que supone el Principado de Asturias, ya que a través de su Ley 5/2009 de séptima modificación de la Ley del Principado de Asturias y el posterior Proyecto de Decreto por el que se aprueba el Reglamento de carrera horizontal de los funcionarios del Principado desarrollan la evaluación del desempeño y la formación, como innovación y transferencia del conocimiento. Y ello, como herramientas fundamentales para el desarrollo de la carrera profesional, haciendo un exhaustivo y pormenorizado procedimiento de aplicación de dichas herramientas, así como unos innovadores criterios de valoración de los méritos en innovación y transferencia del conocimiento.

En nuestra Comunidad Autónoma, la normativa que vincula la formación con la carrera administrativa y por tanto con la carrera profesional se dirige en cuatro diferentes vías,

NORMATIVA: LA FORMACIÓN VINCULADA A LA CARRERA ADMINISTRATIVA (CARM)

PROFESIONAL

CONCURSO DE MÉRITOS

(Carrera vertical)
Bases generales
Orden 14/02/2008
(BORM 20/02/2008)

LIBRE DESIGNACION
(Carrera vertical)

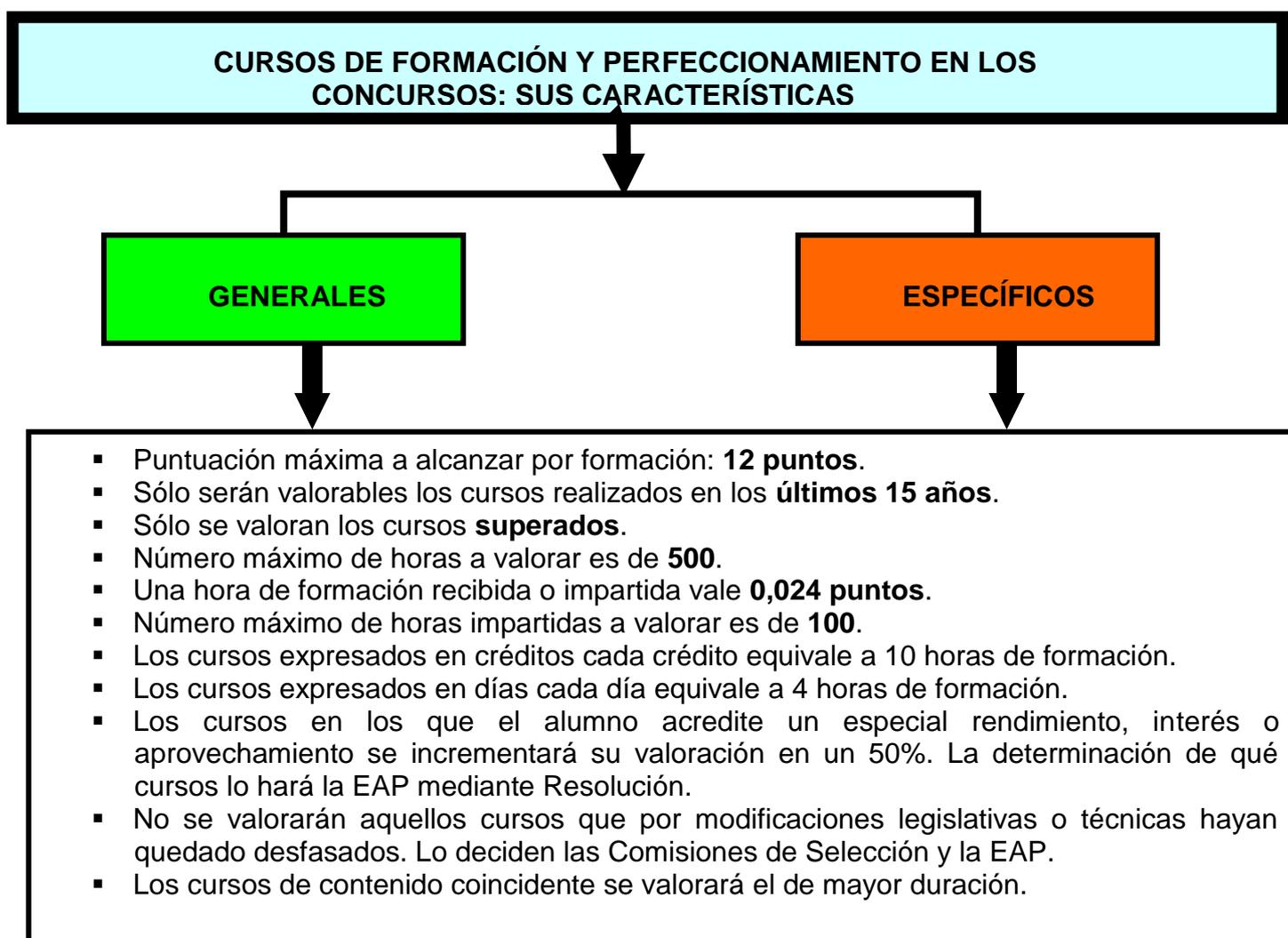
PROMOCIÓN INTERNA
(Promoción interna vertical)

Orden 17/06/2004
(BORM 26/06/2004)

GRADO
(Carrera horizontal)

Orden 3/10/2005
(BORM 31/10/2005)

Comprobamos que la normativa más actual es la relativa a la Orden que aprobó las bases generales que rigieron el último Concurso de Méritos convocado en el año 2008. Del estudio de la misma en relación a la importancia de la formación y perfeccionamiento en los concursos de méritos hemos realizado un resumen donde se concreta su forma de aplicación y valoración.



CURSOS DE FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EN LOS CONCURSOS: SUS CARACTERÍSTICAS

GENERALES

ESPECÍFICOS

▪ **Serán objeto de valoración** los cursos de formación y perfeccionamiento:

- ✓ Convocados, organizados u homologados por Institutos o Escuelas Oficiales de Formación de Funcionarios, incluidos aquellos que formen parte de un proceso selectivo de acceso a la Función Pública.
 - ✓ Convocados u organizados por Organizaciones sindicales u otros organismos promotores de formación acogidos a los Acuerdos de Formación Continua de las Administraciones Públicas.
 - ✓ Para el **Personal Sanitario** también serán valorables:
 - Los acreditados por el Sistema de Acreditación de Formación Continuada del Sistema Nacional de Salud.
 - Los acreditados de interés sanitario por la Consejería de Sanidad.
 - Los organizados por la Escuela Nacional de Sanidad y por las Escuelas de Salud Pública de las distintas Comunidades Autónomas.
 - ✓ Para el **Personal Docente** también serán valorables aquellos cursos que hayan sido certificados u homologados por la Administración Educativa y los Centros de Profesores y Recursos.
- **No serán objeto de valoración** las jornadas, mesas redondas, encuentros, debates o análogos. Los seminarios sólo se valorarán si se acredita que tienen la misma naturaleza y metodología que los cursos y conforme a los criterios generales de valoración de los mismos.

3.3. Conclusiones.

Entendemos que la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia debe acelerar el procedimiento de actualización y modernización normativa para poder implantar un sistema igualitario, equitativo y actual donde se valore la capacidad, la formación y los conocimientos del empleado público a fin del desarrollo de su carrera y promoción profesional.

Consideramos muy interesante las aportaciones que en esta materia han realizado otras comunidades autónomas, y que ya han publicado su normativa.

En concreto, y en relación con la promoción profesional que se encuentra regulada en nuestra comunidad a través de la carrera vertical dentro de los procedimientos de concursos de méritos, después del estudio y análisis realizados, planteamos una serie de conclusiones-propuestas sobre las posibles mejoras a realizar en cuanto a la importancia, relevancia, valoración e incidencia de la formación en la carrera profesional. Entendiendo por formación el conjunto de actividades que, a través del aprendizaje planificado, tienen como objetivos el mantenimiento y la mejora de la competencia profesional, con el fin de contribuir a elevar la calidad de los servicios, la consecución de los objetivos estratégicos de la organización y el desarrollo profesional de los empleados públicos.

La formación en la carrera profesional

Conclusiones/Propuestas

- ❖ **Incorporar** en los Concursos Específicos que, **en caso de empates**, se resolverán atendiendo a la mayor puntuación obtenida en el mérito de Cursos de Formación y Perfeccionamiento como primer criterio.

- ❖ **Diferenciar entre formación general y formación específica:** en los Concurso Generales mantener la valoración de toda la formación pero en los Concursos Específicos, además de la valoración de la **formación general**, habría que incorporar el mérito de formación específica relacionada con las funciones del puesto al que se concursa. Es decir, añadir un nuevo apartado en los Concursos Específicos sobre **formación relacionada con el puesto**, indicando los cursos y su valoración. Será incompatible su doble valoración. El número de horas máximo en este nuevo mérito será de 200.

- ❖ En el Plan General de Formación de la EAP se debería especificar en cada acción formativa si tiene carácter general o específico, y en este último caso, en que área funcional de las existentes se encuadraría. Así, resultaría fácil determinar su relación con el puesto ofertado al estar éste encuadrado en una(o dos) áreas funcionales.

- ❖ **Mantener** el requisito de antigüedad de los cursos, 15 años, pero recuperando aquellos que aún sobrepasando la antigüedad no han quedado desfasados.
- ❖ **Ofertar anualmente** un plan de reciclaje para aquellos cursos que cada año queden desfasados por cambios o modificaciones normativas.

- ❖ **Valorar**, además de los cursos superados, aquellos con diploma de asistencia pero con un 80 por ciento menos que los superados.

- ❖ **Valorar**, como formación específica, las jornadas y/o seminarios relacionados con el puesto de trabajo.

