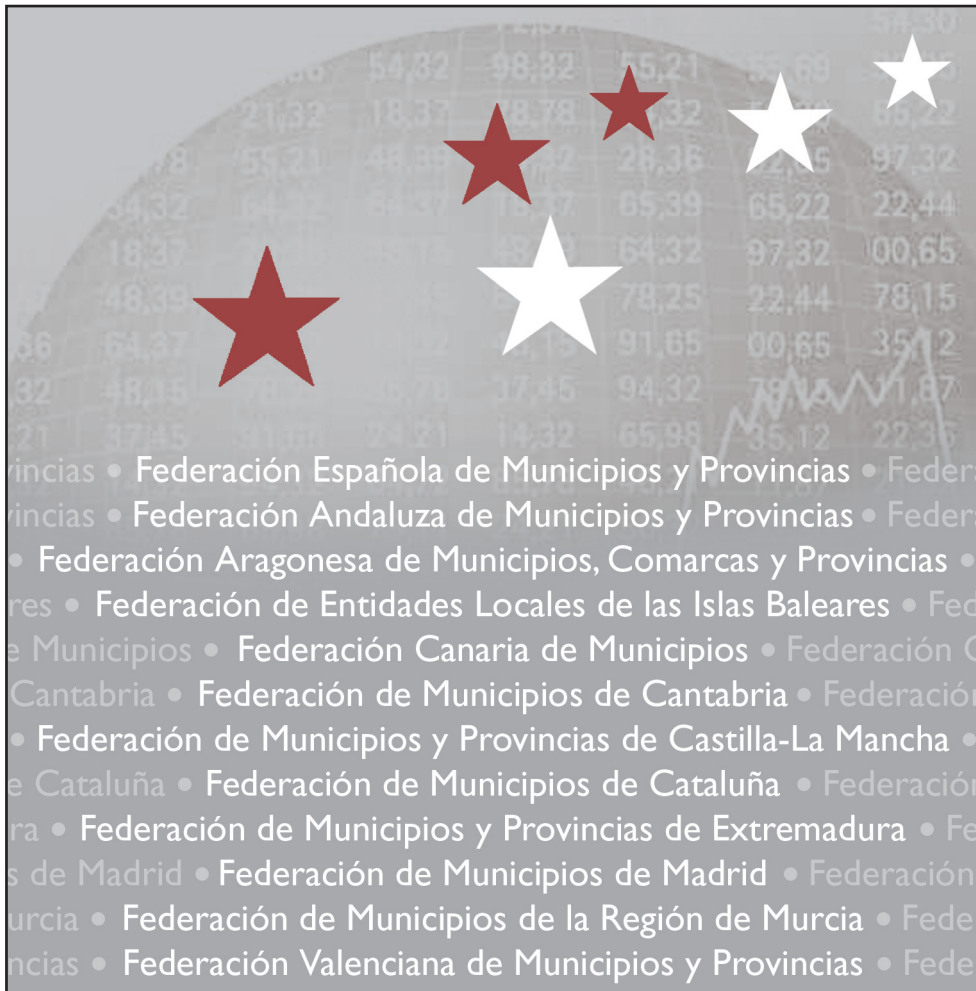


# Estudio de detección de necesidades formativas en las Entidades Locales



Plan de  
Formación  
Continua



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

**Estudio de detección  
de necesidades  
formativas en las  
Entidades Locales**



Federación Española de Municipios y Provincias  
Departamento de Estudios y Documentación  
Calle Nuncio, 8  
28005 - Madrid  
Teléfono: 91 364 37 00  
[www.femp.es](http://www.femp.es)

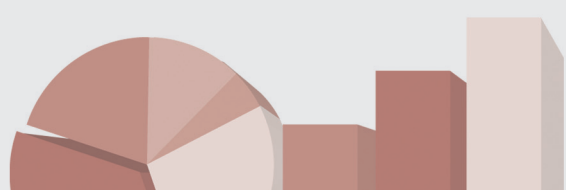
---

© Federación Española de Municipios y Provincias  
ISBN:  
Depósito Legal:  
Diseño y maquetación: Punto y Coma D.C.I., S.L.L  
Impresión:

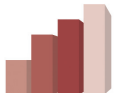
# Presentación







# Presentación del estudio



## INTRODUCCIÓN AL AVANCE DE RESULTADOS

Como Secretario General de la FEMP, tengo la satisfacción de presentar este Estudio subrayando dos circunstancias que considero de gran importancia e interés para el municipalismo español: de una parte, el hecho de que el presente documento pone de manifiesto el valor de la formación continua en la satisfacción de los intereses de los empleados públicos respecto de su carrera profesional y, asimismo, el de los Gobiernos Locales en su vocación de prestar a los ciudadanos servicios públicos de calidad creciente. De otra, que en su realización han colaborado numerosos agentes de la Formación Continua: entidades locales promotoras y demandantes de formación, empleados públicos, organizaciones sindicales, universidades y, muy especialmente, una gran parte de las Federaciones Territoriales de municipios.

El estudio subraya la importancia del camino ya recorrido en la organización de la Formación Continua y propone, partiendo del consenso alcanzado, mejoras para incrementar la coordinación de los planes y, en suma, mejorar la eficiencia en el empleo de los recursos movilizados en cada ejercicio. Y lo hace facilitando fórmulas de reflexión y de colaboración entre los diversos agentes que intervienen en la actualización de los conocimientos y técnicas de los profesionales públicos. La importancia de la Formación Continua en sociedades cambiantes como la nuestra, con un creciente nivel de exigencia por parte de los ciudadanos hacia nuestras Administraciones Públicas, es capital para que los trabajadores públicos contribuyan a la necesaria adaptación de los servicios que prestamos.

En esta presentación quiero recalcar que el Estudio que publicamos surge del esforzado trabajo en común de diversas Federaciones Territoriales junto con la FEMP, en el ánimo de potenciar la eficiencia de estos procesos de formación. Este trabajo cooperativo se ha desarrollado durante escasos meses, por lo que ha sido necesario desarrollar fórmulas consensuadas de coordinación y colaboración, de coparticipación de la información, de distribución de tareas, de puesta en común de los desarrollos y, finalmente, de exposición conjunta de consideraciones y propuestas.

Este trabajo conjunto evidencia el destacado papel que cumplimos, también en materia de Formación Continua, a favor de los empleados públicos locales y, en particular, de las entidades locales con menores recursos. Pero, además, es un ejemplo adecuado de coordinación entre la FEMP y las Federaciones Territoriales, coincidente con el propósito que en su momento consolidó el Consejo Territorial de la FEMP como un órgano territorial, consultivo y coordinador, que garantiza la representación en la FEMP de los territorios a través de sus respectivas Federaciones Territoriales.

El Estudio que publicamos, recoge entre sus páginas una aproximación analítica y de síntesis de los trabajos realizados en los diferentes aspectos investigativos emprendidos: resultado de los trabajos cuantitativos, encuesta por cuestionario y análisis retrospectivo, así como un resumen de la reflexión de los grupos territoriales de expertos, las conclusiones y las propuestas de mejora de la planificación. En anexo figuran el proyecto con los instrumentos metodológicos elaborados y la relación de colaboradores.

Creo que el formato de la publicación también es un acierto. El libro presenta una síntesis del conjunto del trabajo realizado, pero el soporte informático que se acompaña contiene toda la serie de datos y estadística utilizada en el estudio, el informe retrospectivo de la Formación Continua Local en los últimos años y los diferentes informes elaborados por las Federaciones Territoriales como resultado del trabajo de sus Grupos de expertos: Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP), Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias (FAMCP), Federación de Entidades Locales de las Islas Baleares (FELIB), Federación Canaria de Municipios (FECAM), Federación de Municipios de Cantabria (FCM), Federación de Municipios y Provincias de Castilla-La Mancha (FMPCLM), Federación de Municipios y Provincias de Extremadura (FEMPEX), Federación de Municipios de Cataluña (FMC), Federación de Municipios de Madrid (FMM), Federación de Municipios de la Región de Murcia (FMRM) y Federación Valenciana de Municipios y provincias (FVMP).

De esta manera, el lector que desee profundizar en el conjunto amplio de datos acopiados y tabulados, o en la reflexión llevada a cabo por los diferentes grupos de expertos que han trabajado a nivel territorial, podrá hacerlo si lo desea.

Creo que el resultado logrado muestra que merece la pena continuar en este esfuerzo. Yo deseo que el proyecto de estudio que se desarrollará este año prolongue los resultados ya logrados y precise los medios de mejorar, más si cabe, los instrumentos de planificación y gestión ya disponibles.

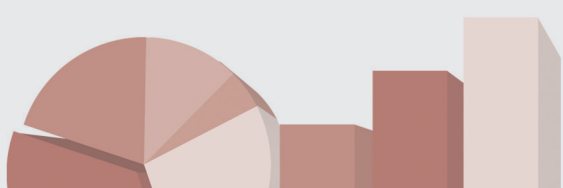
Gabriel Álvarez Fernández,  
Secretario General de la FEMP

# Índice









# Índice

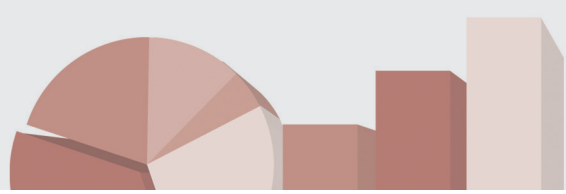
	<b>Pág.</b>
<b>Presentación del estudio</b>	3
<b>Índice</b>	7
<b>Introducción</b>	11
EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PROYECTO Y SU JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	16
PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS	16
DESARROLLO Y CONTENIDO DEL TRABAJO REALIZADO	18
EL LIBRO Y EL CD	20
<b>Síntesis de resultados</b>	23
<b><i>I. La situación de la Formación Continua: análisis retrospectivo y valoración de los retos actuales</i></b>	27
<b>I.1 Inmersión en las bolsas de no formación</b>	27
LA NO PARTICIPACIÓN EN LA FORMACIÓN	27
UNA BASE SÓLIDA PARA UNA VERDADERA CULTURA DE LA FORMACIÓN	29
LOS ASPECTOS QUE MEJORARÍAN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN	31
<b>I.2 Evolución, importancia, características y valoración de la Formación Continua</b>	32
LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y SUS ÁREAS TEMÁTICAS	33
VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR ÁREAS TEMÁTICAS	36
VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: LOS DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN	39
VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: UNA SÍNTESIS GENERAL	42

<b>1.3 La planificación en complementariedad: situación actual y perspectivas</b>	<b>43</b>
LAS DIFICULTADES DE LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA	43
AJUSTES TEMÁTICOS Y COMPLEMENTARIEDAD ESPONTÁNEA	46
POR UNA MAYOR PLANIFICACIÓN EN COMPLEMENTARIEDAD	49
COORDINACIÓN TÉCNICA INTERADMINISTRATIVA EN LAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN	51
<b>2. Ensayo de síntesis de los informes de las Federaciones Territoriales</b>	<b>57</b>
PROBLEMAS Y ACTUACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA	58
DIVERSIDAD EN LAS SITUACIONES, CONSTANCIA EN LOS PROBLEMAS	58
PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE LOS FINES	60
BALANCE DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS	61
ACTUACIONES PARA LA MEJORA: PRINCIPALES EJES DE TRABAJO	63
<b>3. Propuesta de conclusiones y sugerencias principales</b>	<b>65</b>
RECOMENDACIONES A LOS PROMOTORES	65
RECOMENDACIONES A LAS ENTIDADES LOCALES NO PROMOTORAS	67
RECOMENDACIONES A LA CFCAL	68
<b>Relación de colaboradores en el Estudio, según funciones</b>	<b>71</b>

# Introducción







# Introducción

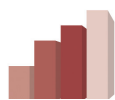
Esta publicación da cuenta del proyecto de estudio sobre "detección de necesidades de formación en las Entidades Locales" que se ha desarrollado durante el año 2006. Presentamos los resultados en dos partes o soportes. Por una parte el lector tiene a su disposición este libro que ofrece una síntesis de las diferentes líneas de trabajo que se llevaron a cabo en el marco del proyecto. Por otra parte, en el CD adjunto al propio libro, se encuentra el conjunto de los informes elaborados y de los datos estadísticos que se han acopiado, explotado y analizado.

La investigación se ha realizado, de manera conjunta, por la FEMP por las Federaciones Territoriales de Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, Cataluña, Extremadura, Comunidad de Madrid, Región de Murcia y Comunidad Valenciana.

En el libro se presenta una aproximación analítica y de síntesis de los trabajos realizados en las diferentes líneas investigativas emprendidas. En primer lugar, se ha llevado a cabo un trabajo de reflexión, diagnóstico y propuestas por parte de los grupos de expertos que se han constituido a nivel de cada territorio o ámbito de las Federaciones Territoriales participantes. Por otro lado, en paralelo, se ha llevado a cabo una investigación cuantitativa, desplegada a su vez en dos apartados. Se ha confeccionado un cuestionario de evaluación de la situación de la Formación Continua en la Administración Local y se ha aplicado a una muestra de Entidades Locales promotoras de formación, tanto de Ayuntamientos, Mancomunidades y Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares, como de Entidades no promotoras. Y, además, se ha realizado un análisis de datos retrospectivos sobre las acciones formativas en los últimos cinco ejercicios. En los apartados siguientes se exponen con más detalle los objetivos y la metodología del trabajo desarrollado.

Esta publicación, en formato libro, retoma, tal y como se había anunciado, lo publicado como primer avance de resultados en diciembre del 2006, ampliándolo y aportando un mayor grado de integración al conjunto de los materiales producidos. El libro ofrece una síntesis de todos los trabajos realizados, de los análisis desarrollados en las diferentes líneas investigativas y presenta un diagnóstico de la evolución y de la situación actual de la Formación Continua, así como propuestas de mejora en la planificación y gestión.

En el CD, el lector podrá disponer del texto completo del libro, pero además, si lo desea, podrá profundizar y ampliar su consulta de la información y datos acopiados y analizados: encontrará todos los informes territoriales elaborados por las Federaciones participantes, así como el informe completo del análisis y tratamiento de los datos retrospectivos.



## EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL PROYECTO Y SU JUSTIFICACIÓN

Los recursos destinados a la Formación Continua en la Administración Local han venido creciendo de manera considerable desde 1996. En ese año se adjudicaba un presupuesto total de unos 10,58 millones de euros; en 2005 se adjudicaron casi 18,3 millones, un crecimiento del 80%. En los últimos años, entre 2002 y 2005, el incremento del presupuesto adjudicado ha sido superior al 30%.

La valoración del conjunto de esta evolución es globalmente muy positiva. De año en año se han venido formulando un número mayor de solicitudes de acciones formativas, lo que muestra que la formación se percibe como un recurso cada vez más necesario: en 1996 se registraron en total 4.919 acciones, 5.991 en 1999, 6.839 en 2002 y 7.549 en 2005. La misma tendencia se observa en la evolución del número de ediciones y en las horas de formación solicitadas. El número de participantes planteado en las solicitudes ha pasado de 226.227, en 1996, a 248.769 en 2005.

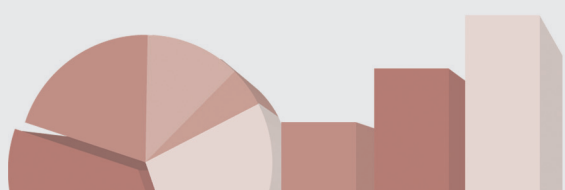
Evidentemente, los estadísticos homólogos de los planes finalmente aprobados y ejecutados son de menor importancia, pero mantienen las mismas tendencias al alza (véanse los datos en "visión global de la formación").

Como vemos, las magnitudes se han incrementado en todas las dimensiones importantes consideradas. Como resumen podemos comprobar que aumentan los recursos formativos y las personas involucradas en la formación, así como la intensidad de la demanda de la acción formativa: en las propias solicitudes se demandaba una media de menos de una hora por participante en 1996, y esta media era de casi dos horas, para más participantes, en 2005. Un indicador también muy revelador de la importancia creciente que se concede a la formación es el del esfuerzo formativo propio, o recursos presupuestarios propios dedicados por las Corporaciones Locales al Plan de Formación Continua, que han crecido en el último ejercicio en la mayoría de los casos; y se ha hecho, además, con un nivel de ejecución considerable.

### ***Soportes en proceso constante de mejora***

Los medios de gestión de las demandas y de los recursos que crecientemente se han venido dedicando a la formación también se han ido precisando y mejorando para dar transparencia a la distribución de los mismos, y mejorar, en definitiva, la calidad de los planes y acciones que se subvencionan. La positiva valoración global no impide que los instrumentos de gestión deban seguir mejorándose en la medida de lo posible. Se trata de hacer un esfuerzo, en el marco de este estudio, para elaborar propuestas consensuadas de mejora de la gestión de la Formación Continua dirigida a la Administración Local, adaptando los criterios y herramientas de planificación a este contexto de crecimiento importante.

En efecto, en las cambiantes sociedades modernas, la formación adquiere un valor cada vez mayor. El esfuerzo de modernización de las Administraciones Públicas constituye una tarea continuada por



poner al día los servicios públicos, mejorando su eficiencia y reorientando constantemente sus medios hacia las demandas y necesidades de los ciudadanos, en constante evolución. La Formación Continua representa una pieza fundamental en ese esfuerzo, que hay que renovar año tras año.

### **Una tentativa para evaluar y mejorar de manera consensuada la planificación**

Este proyecto tiene pues, como objetivo fundamental, conseguir la participación más amplia posible, tanto territorial como de expertos y de representantes de los trabajadores, para contribuir a mejorar los instrumentos de planificación y gestión de la Formación Continua y, especialmente, de los planes interadministrativos elaborados y gestionados por la FEMP y por las Federaciones Territoriales.

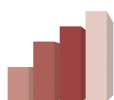
En efecto, este esfuerzo es tanto más oportuno cuanto que la diversidad en la tipología de planes y de promotores es bastante grande. Por otra parte, los planes interadministrativos presentan un nivel de complejidad mayor y se dirigen a un amplio abanico de Entidades Locales a través de una gama también muy amplia de acciones formativas. Por ello, el papel de la FEMP y de las Federaciones Territoriales es esencial en la tarea de promocionar una mejor planificación del conjunto del esfuerzo formativo dirigido a las Corporaciones Locales.

En la "Memoria de actividades de Formación Continua en la Administración Local: convocatoria 2005" se recuerda la importancia de lograr una planificación correcta y evaluable, así como la necesidad de integrar los planes de formación que presentan los promotores en las correspondientes Corporaciones Locales y sus planes estratégicos para llegar a alcanzar el grado de evaluación deseable del conjunto. Y lo mismo cabe decir de los planes interadministrativos de las Federaciones Territoriales y de la FEMP.

Ahora bien, en ese mismo ejercicio, se constata que solamente el 8% del total de los planes unitarios (de menor complejidad) se evalúan en sus distintos niveles: acciones, procesos e impacto, mientras que persiste una parte significativa que sólo se evalúa a nivel de acciones formativas, o no se evalúa en absoluto (37%). Los planes agrupados están en esta situación de mínimos evaluativos en un 44% y los planes interadministrativos en un 50%. En cuanto a la planificación estratégica, se señala que los planes unitarios no presentan una vinculación clara con los objetivos estratégicos de sus respectivas organizaciones en un 47% de los casos, los agrupados no ostentan ese vínculo en el 70% de los casos y los planes interadministrativos no lo hacen en el 44% de los casos. Y ello, sin olvidar que en la mayoría de los casos, en todo tipo de planes, se constata que los estudios de necesidad, si se mencionan, son muy genéricos.

El propósito principal será, teniendo en cuenta las necesidades formativas, y especialmente las manifestadas hasta el momento por las diferentes Federaciones Territoriales, llevar a cabo una reflexión sobre los procesos de definición de necesidades y de planificación, haciendo hincapié en la planificación estratégica, para proponer criterios e instrumentos de mejora de la planificación y de la gestión de los planes de Formación Continua en general y de la complementariedad de los futuros planes de formación de la FEMP y de las Federaciones Territoriales, en particular.



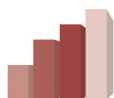


## OBJETIVOS

Evidentemente, esta reflexión debía tener en cuenta las necesidades y prácticas formativas que se han venido expresando y desarrollando desde los propios planes unitarios de las Corporaciones Locales hasta los planes agrupados e interadministrativos y las evaluaciones realizadas.

Se plantearon concretamente los siguientes objetivos:

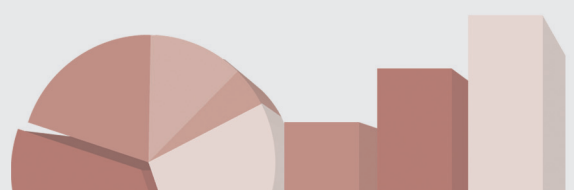
- Estudiar las orientaciones que se han venido desarrollando a través de las acciones formativas de los planes de la FEMP y los de las Federaciones Territoriales, así como en el conjunto de los planes y acciones emprendidas en los últimos ejercicios; toma de datos para un reconocimiento de los ejes básicos de necesidades formativas y planteamientos prospectivos.
- Junto con la valoración de la evolución de la Formación Continua en los últimos años, se trataba de detectar las líneas básicas de las necesidades formativas de las Entidades locales, y reflexionar especialmente sobre las líneas estratégicas para una Formación Continua que apoye la modernización de la Administración Local y su adaptación a los retos presentes y futuros.
- Profundizar en la reflexión sobre las funciones y líneas específicas estratégicas de futuro que podrían implementar los planes de las Federaciones Territoriales y el de la FEMP, buscando la complementariedad entre ellos. Realizar propuestas para mejorar las funciones de apoyo y promoción de una mejor planificación en las propias Entidades Locales que presentan planes, unitarios o agrupados.



## PLANTEAMIENTOS METODOLÓGICOS

Para acercarse a estos grandes objetivos se diseñaron básicamente dos enfoques metodológicos y tres líneas de trabajo:

- A.** Empezar una revisión de los datos existentes sobre los últimos ejercicios para reconocer la evolución de los planes formativos (1), y plantear un trabajo de campo para detectar la valoración de esta evolución y de la situación actual de los propios responsables y gestores de la Formación Continua en las Entidades Locales (2);
- B.** Organizar grupos de expertos territoriales, para conducir una reflexión sobre los objetivos planteados para el estudio (3).



De manera concreta, estos enfoques se han desarrollado tres líneas de trabajo:

**A. Análisis documental y trabajo de campo**

1. El análisis retrospectivo se ha basado en datos paralelos de los últimos cinco ejercicios (de 2001-2005): se disponía, para cada ejercicio, de los planes y acciones formativas inicialmente planteados por los diferentes promotores, y, por otra, de los datos de las acciones realmente aprobadas y ejecutadas.
2. El trabajo de campo se planteó a través de un estudio cuantitativo por cuestionario aplicado al conjunto de los promotores, pero también a una muestra de Ayuntamientos que no elaboran planes propios de formación ni participan en planes agrupados, con el fin de conocer los problemas y dificultades que les llevan a esta situación de no participación en la Formación Continua.

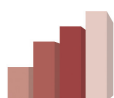
**B. Grupos de expertos para la reflexión sobre criterios de formulación de necesidades, instrumentos de planificación y líneas estratégicas de los planes**

3. Se constituyeron grupos en cada territorio de cada Federación de plena participación en el estudio: Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Canarias, Castilla la Mancha, Comunidad de Madrid, Región de Murcia y Comunidad Valenciana. Además, aunque sin crear grupos de expertos y sin participar plenamente en todas las fases del estudio, contribuyeron a determinados aspectos del estudio Cantabria, Cataluña y Extremadura.

El proyecto recomendaba la constitución de grupos de expertos formados por expertos y responsables de formación de las diferentes tipologías de Entidades Locales existentes en la Comunidad Autónoma correspondiente:

- a. Ayuntamientos;
- b. Diputaciones;
- c. Mancomunidades;
- d. Organizaciones sindicales.

En el CD se encuentran los diversos Informes territoriales y, al final de cada uno, se detallan los componentes de cada grupo y las reuniones de trabajo celebradas.



## DESARROLLO Y CONTENIDO DEL TRABAJO REALIZADO

### **Proceso de elaboración del proyecto, participación de las Federaciones Territoriales y constitución de los grupos de expertos**

Inicialmente la idea se planteó a las Federaciones Territoriales y, por parte del Departamento de Estudios de la FEMP, se elaboró un proyecto que se presentó en las Jornadas de Sabadell, de Julio de 2006 (véase el proyecto en Anexos).

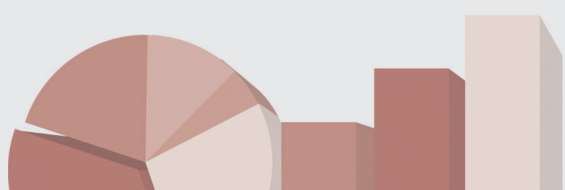
Después de una fase de intercambio de impresiones sobre el propósito de este proyecto en base a un primer borrador esquemático se aprobó su realización, con un horizonte para su finalización en este mismo año 2006, con la financiación aprobada por la CFCAL como acción complementaria y sin perjuicio de las aportaciones de recursos propios hechas por la FEMP y las Federaciones participantes.

El Estudio ha contado con la colaboración de la Escuela de Relaciones Laborales de la Universidad Complutense de Madrid.

El proyecto buscaba una participación satisfactoria a nivel territorial para revisar con espíritu crítico y constructivo las prácticas existentes y los instrumentos de planificación con el fin de proponer mejoras en el desarrollo de la planificación y gestión de las acciones formativas. La participación en el estudio cubre, en efecto, de manera relativamente satisfactoria el conjunto de la diversidad territorial del país.

El proyecto incluía concretamente una propuesta de constitución de los grupos de trabajo, un guión de trabajo, que figuran como anexos en el propio proyecto, con objeto de estructurar los objetivos y canalizar de manera coordinada la reflexión de los grupos de expertos que se constituían a nivel territorial. Además, después de la primeras reuniones de los grupos de expertos (en muchas de las cuales participaron técnicos del Departamento de Estudios de la FEMP) y de las de los coordinadores territoriales, y recogiendo la dinámica real de los problemas que se planteaban, se elaboró un guión con el propósito de canalizar todavía de manera más precisa el trabajo final de los grupos de reflexión y estructurar los guiones territoriales de manera armonizada (véase en Anexos).

El guión comprendía siete apartados: descripción de la evolución de los planes; valoración de la evolución de la Formación Continua; programación y gestión de las acciones formativas; perspectivas y mejoras para la futura planificación de la Formación Continua; eficiencia de la formación; conclusiones y comentarios; valoración final de los acuerdos nacionales de la Formación Continua. Finalmente, se entrega una ficha técnica con los componentes del grupo de expertos e indicación de las reuniones de trabajo organizadas.



## **Principales hitos del desarrollo del trabajo**

Básicamente, como se ha visto, la metodología comprende tres aspectos: el tratamiento y análisis de los documentos relacionados con los planes presentados y ejecutados en los últimos años; el diseño del cuestionario de toma de datos sobre las prácticas formativas, sus dificultades y la percepción existente de las líneas de futuro en las propias Entidades Locales; y, sobre todo, la constitución de grupos de expertos para el análisis y la reflexión sobre una mejor planificación, y mejor consideración de la planificación estratégica, enfocada a lograr instrumentos de gestión en complementariedad de los planes interadministrativos.

Estos tres aspectos tenían que vincularse en todo lo posible, de manera que el concepto territorial del estudio descansara sobre todo en los ejes que suponen las Federaciones Territoriales. De ahí que fuera muy importante el trabajo de los grupos de expertos. Como podemos ver, las conclusiones y propuestas se derivan básicamente de las propias propuestas que formulan los informes territoriales, enriquecidas y contrastadas con los trabajos cuantitativos y retrospectivos.

Se realizaron tres reuniones de coordinación: la primera después de constituirse los grupos de trabajo, la segunda antes de entregar los informes territoriales y la tercera para consensuar las consideraciones finales y las sugerencias y propuestas.

## **El estudio cuantitativo: el cuestionario y la muestra obtenida**

Como se ha comentado, en el proyecto se preveía la elaboración de un cuestionario para realizar el análisis de los datos retrospectivos y, además, un estudio cuantitativo y ampliar así la participación en el estudio al conjunto de promotores de planes, a los Entes Locales que no elaboran planes y a los que no participan en absoluto en la formación. En el proyecto se incluye un esbozo de bloques temáticos.

Se organizó una reunión técnica para el desarrollo del esquema inicial del cuestionario, a la que se convocaron expertos de Federaciones Territoriales, Ayuntamientos y Diputaciones. Y, finalmente, el cuestionario se estructuró en tres bloques que recogían de manera más detallada las valoraciones de los problemas de gestión y evolución de la Formación Continua en los últimos años y las opiniones prospectivas de los promotores, así como un bloque inicial para captar los problemas y actitudes frente a la Formación Continua de los Entes Locales, básicamente de Ayuntamientos de municipios pequeños y medianos en términos de población.

En el primer bloque figuran los ítems relacionados con la valoración del marco de la Formación Continua; en el segundo los ítems relacionados con los problemas de gestión en su propia entidad; y, finalmente, en el tercer bloque, se recogen los ítems que abordan los aspectos que mejorarían la gestión y planificación de la formación, así como las líneas de desarrollo de las ofertas que se vislumbran para los próximos ejercicios.

El cuestionario se envió al conjunto de los promotores de Formación Continua así como a una muestra de Ayuntamientos no promotores. Además, se facilitó el acceso al mismo desde la Web de la FEMP y se pudo cumplimentar en soporte Excel, en papel y, sobre todo, on line, a través de la Web de la Escuela de Relaciones Laborales. Finalmente, la muestra obtenida en el plazo límite acordado para la cumplimentación figura en la tabla siguiente.

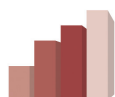
<b>MUESTRA DEL ESTUDIO CUANTITATIVO</b>	
<b>Tipología de respuestas</b>	<b>Nº</b>
Cuestionarios de no promotores	146
Cuestionarios de planes agrupados e interadministrativos	66
Cuestionarios de planes unitarios	96
<b>Total</b>	<b>308</b>

Como vemos, se trata de una muestra interesante que cubre un 59% de los promotores y que comprende una submuestra suficiente de respuestas de no promotores, en general pertenecientes a pequeños o medianos Ayuntamientos. La distribución territorial de los cuestionarios indica que la muestra comprende cuestionarios de todas las Comunidades Autónomas, pero de algunas de ellas en un número de cuestionarios insuficiente para realizar un análisis territorializado.

### **Elaboración del consenso en torno a las conclusiones y propuestas**

En la reunión de coordinación, el Departamento de Estudios y la Escuela de Relaciones Laborales presentaron las líneas esenciales de este avance de resultados: las conclusiones del informe retrospectivo, un avance del trabajo cuantitativo, y una primera síntesis de las conclusiones y propuestas de los informes territoriales que ya se habían recibido.

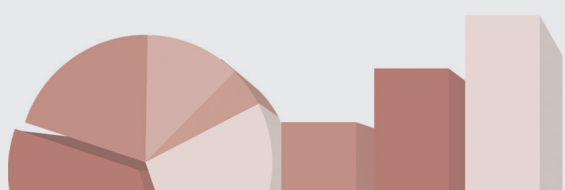
Partiendo de estas primeras síntesis, el Departamento de Estudios presentó un esquema con un borrador de propuestas para debatir: se revisaron las primeras conclusiones y se consensuaron las propuestas que figuran en esta entrega.



### **EL LIBRO Y EL CD**

Los trabajos realizados han permitido acopiar un conjunto de materiales importante y llevar a cabo las reflexiones planteadas en el proyecto, así como elaborar conclusiones y propuestas, sobre todo gracias al trabajo de los grupos de expertos constituidos territorialmente.

En el libro se presenta la memoria final, una síntesis de los resultados del conjunto de los trabajos, el análisis de la situación de la Formación Continua y las conclusiones alcanzadas y las pro-



puestas que se formulan. Éstas recogen las consideraciones de los grupos de expertos que trabajaron en las Federaciones Territoriales participantes, pero también tienen en cuenta el análisis de los datos retrospectivos y la valoración de la situación que se desprende de las respuestas al cuestionario.

Además del propio texto del libro, en el CD figuran los informes territoriales elaborados por las Federaciones Territoriales, los cuales resumen la labor llevada a cabo por los correspondientes grupos de expertos. Los expertos realizaron un diagnóstico, un debate sobre la situación de la Formación Continua en las respectivas Comunidades Autónomas y formularon propuestas para mejorar la planificación y la gestión de los planes.

El análisis retrospectivo de los datos llevado a cabo por la Escuela de Relaciones Laborales se refiere a los ejercicios de 2001-2005. Se han tenido en cuenta las series de solicitudes de acciones formativas de los planes inicialmente entregados, por una parte, y, por otra, las series de acciones efectivamente llevadas a cabo en la ejecución de los planes aprobados.

También figuran en el CD los diferentes anexos. Estos comprenden la documentación de trabajo del proyecto: el proyecto propiamente dicho, el guión de trabajo de los grupos de expertos, así como el guión armonización del contenido de los informes territoriales.

Además, en anexos también se encuentran el cuestionario y otros datos estadísticos derivados del tratamiento de las respuestas al mismo. Por una parte, los ítems del cuestionario van acompañados de los valores medios de las respuestas a los diferentes ítems. Y, por otra, se aportan las tabulaciones de los aspectos principales tratados en el cuestionario.

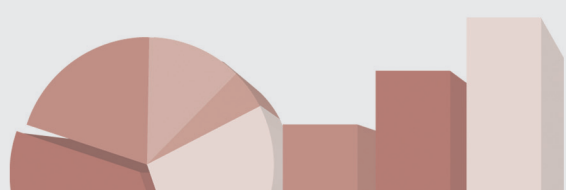


# Síntesis de resultados









# Síntesis de resultados

Exponemos esta síntesis general en dos partes. En primer lugar, comentamos los resultados arrojados por las líneas de trabajo cuantitativas, los datos retrospectivos y los de la encuesta por cuestionario. En segundo lugar, se sintetizan los aspectos principales tratados por los grupos de expertos, según los informes territoriales correspondientes.

La evolución y situación actual de la Formación Continua se estudia a partir de los datos o huellas cuantitativas dejadas por la presentación y ejecución de los planes de formación, pero también se tiene en cuenta la valoración que se extrae de las respuestas al cuestionario. Como es sabido, los promotores entregan año tras año los datos de las acciones formativas ejecutadas, los contenidos de los cursos, las horas y los asistentes, al cumplimentar las fichas correspondientes a la ejecución de los planes. Además, consideramos los resultados de la encuesta por cuestionario, que permitieron reconocer la evaluación del marco de la Formación Continua, la expresión de los problemas de gestión existentes, así como en las opiniones que atañen a los elementos de mejora para el futuro que expresaron en sus respuestas los responsables técnicos de la formación de las diferentes Entidades Locales promotoras.

El estudio retrospectivo tenía que realizar una doble tarea:

- Por un lado, se trataba de establecer una delimitación de "lo hecho o realizado", de efectuar una "radiografía básica" de la Formación Continua en la Administración local, contestando a las preguntas de "cuánta formación, con qué contenidos tratados, dirigida a quiénes y, finalmente, desarrollada por qué tipo de promotores".
- Por otro, el informe habría de concentrar específicamente su atención en aquellos datos que pudieran indicar qué tipo y nivel de complementariedad o especialización se ha venido dando, así como las variaciones o evolución en el mismo.

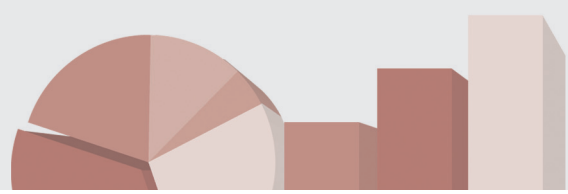
Además, a través de la encuesta por cuestionario, se buscaba una valoración por parte de los responsables de la Formación Continua en los diferentes entes locales, de la situación actual y de la evolución reciente y una detección de los problemas de gestión principales, así como una visión de los elementos que podrían mejorar la planificación.

Las fuentes y el método han sido concretamente los siguientes:

- La encuesta por cuestionario trataba de recoger la valoración de la situación de la Formación Continua que realizan los propios responsables de planes formativos y las razones de la no participación de las entidades que no participan en la formación o participan únicamente en los planes de otros organismos.

- Como fuentes de información general se ha recurrido a los registros de solicitudes e informes de resultados de los ejercicios de Formación Continua en el intervalo 2001-2005 que se encuentran en posesión de la Oficina Técnica de Seguimiento de la Formación Continua de la FEMP y del INAP, respectivamente. Los datos se han relacionado en algunos análisis específicos (en concreto en los dirigidos a establecer el tránsito o modificación entre lo solicitado y lo impartido).

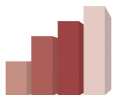
Los datos han sido sometidos a diferentes tipos de explotaciones y contrastes: en unos casos, se ha procedido a calcular los diferentes estadísticos descriptivos y a efectuar las tabulaciones y representaciones gráficas necesarias, mientras que en otros (especialmente cuando se trataba de desarrollar un tratamiento más analítico o "confirmatorio" de hipótesis, destinado a detectar las pautas de complementariedad o especialización) se ha recurrido a estadísticos de contraste (fundamentalmente correlaciones y análisis factoriales), apoyados en los gráficos más apropiados para mostrar visualmente las tendencias.



## I. La situación de la Formación Continua: análisis retrospectivo y valoración de los retos actuales

La preocupación del estudio abarcaba el conjunto de la Formación Continua y el conjunto de sus destinatarios, los trabajadores de la Administración Local. Y, en este sentido, era importante sondear la actitud de las Entidades Locales que no suelen asumir protagonismo en los planes de formación y que, incluso, a veces, ni siquiera participan en las acciones formativas que se ofrecen en los planes agrupados de Diputaciones, Consejos y Cabildos ni en los planes Interadministrativos de las Federaciones Territoriales.

### I.1 Inmersión en las bolsas de no formación



#### LA NO PARTICIPACIÓN EN LA FORMACIÓN

En la mayor parte de las Federaciones Territoriales, así como entre muchas Diputaciones que elaboran planes agrupados con el objetivo de hacer llegar la formación a los pequeños municipios, existe una preocupación fuerte, ya que se va constatando de año en año la no participación de muchos de los municipios destinatarios de las mismas. Así, se detectan en los estudios realizados por las Federaciones Territoriales "bolsas" geográficas formadas por partes de los territorios provinciales y autonómicos a las que puede llegar, y seguramente llega, la información pero en las que no se participa todavía en los planes de Formación Continua.

El cuestionario del estudio cuantitativo se preocupaba por captar las razones que podían tener los Ayuntamientos para no participar: en la tabla siguiente aparecen las respuestas de los Ayuntamientos no promotores y no participantes (valoración de 1 a 10)

LAS RAZONES DE LA NO PARTICIPACIÓN EN LA FORMACIÓN	Media
Si llega información de los cursos de interés pero las fechas no son adaptables	6
La entidad no puede dejar de disponer del personal	6
Los cursos que se ofertan no se adecuan a las necesidades corporativas	5
No se recibe información sobre los cursos que se ofertan	4
No hay necesidad de formación alguna por el momento	3
Otros	7

En primer lugar, podemos concluir que la razón no es que no se considere necesaria la formación, puesto que la nota de esta opción de respuesta recibe una nota muy baja, una media de 3, pero la mayor parte ha respondido con una nota de 1 sobre 10. Tampoco es muy significativa la

ausencia de información como razón de la no participación. Podemos leer las respuestas como un encadenamiento de factores que llevan finalmente a no participar.

La escasez de personal en los pequeños municipios sería el elemento disuasivo de mayor peso, junto con la imposibilidad de acudir a los cursos en las fechas determinadas, lo que es seguramente en parte otra forma de indicar que la escasez de personal es la razón principal. En "otras razones" se redunda además en la imposibilidad o dificultad que se tiene en prescindir del personal porque es escaso. Otra razón significativa es que los cursos que se ofertan no se adecuan bien a las necesidades de la Corporación. En todo caso, también se reitera, aunque no se hagan sugerencias concretas para resolver la situación, que es necesario incrementar globalmente "las posibilidades de acceso a la formación de los empleados de los pequeños municipios".

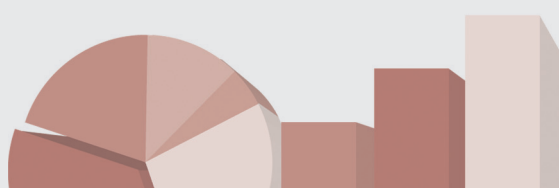
Es interesante subrayar, como se refleja en el apartado "otras razones" de algunos cuestionarios, que los pequeños municipios (y no exclusivamente los "muy pequeños"), al no disponer específicamente de personal técnico responsable de formación, difícilmente pueden expresar una visión institucional, o una visión más "organizada", de sus necesidades formativas y, finalmente, más frecuentemente que en otras Corporaciones de mayor importancia organizativa, "las acciones formativas son escogidas individualmente en la formación que ofertan otras Entidades".

Es, pues, importante ser conscientes de esta realidad para adaptar en la medida de lo posible, y por distintos medios, la oferta en contenidos y en fechas a las necesidades de estas Entidades Locales hasta ahora no participantes en la Formación Continua y lograr reducir así también, ejercicio tras ejercicio, el mapa de las zonas en las que no se participa en dicha Formación Continua.

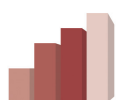
Evidentemente, sin llegar a un nivel de no participación total, en numerosas Entidades Locales no se promueven planes específicamente, aunque se participe en acciones formativas de otros promotores. ¿Cuáles son las dificultades para abstenerse como promotor?

<b>LAS RAZONES DE LA NO ELABORACIÓN DE UN PLAN UNITARIO</b>	<b>Media</b>
No hay infraestructuras/capacidad necesaria para ello	7
La demanda formativa se cubre con planes de otras entidades	7
No hay necesidad de tanta formación en la Entidad	4
No ha habido ningún tipo de demanda en este sentido	4
Otros	7

Dos razones dominan claramente esta relativa abstención, como vemos en la tabla de respuestas: la falta de infraestructuras y/o de capacidad para hacerlo y la existencia en la Entidad de una demanda formativa que puede cubrirse con planes de otros promotores y que no justificaría la elaboración de un plan propio o la participación directa como promotor de un plan agrupado. En la falta de capacidad debe comprenderse sin duda la falta de personal técnico en el ámbito de la programación de la formación, pero también la escasez de recursos presupuestarios.



Como en el caso de los Ayuntamientos que no participan en absoluto en Formación Continua, cabe subrayar aquí que existe una conciencia clara de la necesidad de formación, en la medida en que esta opción de respuesta recoge la mayor desaprobación posible (nota más frecuente 1). En "otras razones" se revela una vez más la dificultad para desprenderse del escaso personal disponible y facilitar la asistencia a los cursos.



## UNA BASE SÓLIDA PARA UNA VERDADERA CULTURA DE LA FORMACIÓN

La formación en España ha ido creciendo en los últimos años. La Formación Continua también. La cultura de la formación continua va lógicamente creciendo, pero es evidente que una condición necesaria para que se vayan realizando más avances en la coordinación y complementariedad de los diferentes tipos de planes, implica una instalación concreta más sólida a todos los niveles de esta cultura. Sólo así se logrará que en cada entidad, en cada promoción de un plan agrupado y, finalmente, en cada planificación interadministrativa se mejoren los supuestos de una buena planificación y de una oferta lo más adecuada posible de acciones formativas.

La valoración de los resultados de la Formación Continua en los últimos años es clara como vemos en la tabla siguiente y constituyen sin duda una base para desarrollar más plenamente, y más profundamente, esa cultura de la formación.

LOS ASPECTOS MÁS POSITIVOS DE LA FORMACIÓN CONTINUA*	Aytos**	DCC**	FFTT**	Media
Una mejora en la preparación del personal	81,8%	71,4%	90,9%	8
Efectos positivos en la prestación de servicios	75,6%	60,7%	72,8%	7
Mejora en la visión y aprovechamiento de la Formación Continua	62,7%	67,9%	80,0%	7
Más facilidades para la promoción laboral	61,7%	67,9%	80,0%	7
Bases para una política nueva en recursos humanos	54,6%	50,0%	54,6%	6
Mejora en la planificación estratégica	55,3%	42,8%	63,6%	6
Una mejora del clima interno	50,0%	32,1%	80,0%	6

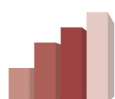
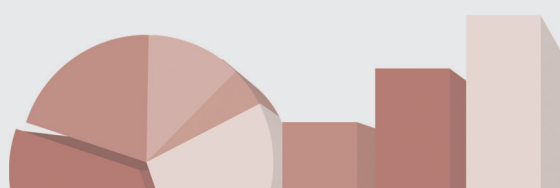
\* Los porcentajes indican la proporción de respuestas de cada tipo de promotor de formación que está altamente de acuerdo (nota de 7 o superior).

\*\* Aytos: ayuntamientos; DCC: Diputaciones, Cabildos y Consejos; FFTT: Federaciones Territoriales.

Como vemos por las notas recibidas en las diferentes opciones planteadas, existe un amplio consenso para considerar que la Formación Continua supone un elemento de mejora de la preparación del personal, aporta las bases para una nueva política de recursos humanos, se refleja positivamente en la prestación de servicios y mejora la visión y aprovechamiento de la propia formación (a medida que se participa en ella) y, finalmente, algo también importante, ya que garantiza las bases de movilización del interés de los propios trabajadores, aporta mayores oportunidades para la promoción laboral.

La amplia adhesión a la necesidad de la Formación Continua queda así refrendada claramente en las respuestas a las diferentes opciones planteadas. Muy especialmente se subraya la adhesión al principio básico de la Formación Continua, es decir, al de su necesidad para mejorar la preparación del personal, y a su justificación última, ya que se mejoran los servicios e incluso se incrementan las posibilidades de promoción para los trabajadores. Y, en este sentido, cabe insistir en el acuerdo que también suscita la propia experiencia en Formación Continua que mejora la visión del aprovechamiento que de la misma puede extraer la institución. Precisamente en los Ayuntamientos es donde mejor se constata (la adhesión a este enunciado es más alta aún en los promotores municipales) la conciencia de que, al final, la Formación Continua impacta positivamente en la mejor prestación de servicios, primera preocupación de los responsables de la Administración Local.

Dos aspectos más, uno de impacto institucional y otro que se relaciona más con el clima interno, también suscitan acuerdo, aunque en una nota un poco menor. Por una parte, la mayoría considera que la Formación Continua contribuye a mejorar la planificación estratégica, es decir, la capacidad de un empleo de los recursos humanos más de acuerdo con los objetivos de las Corporaciones Locales. El acuerdo es claramente mayoritario en los Ayuntamientos y en las Federaciones Territoriales. El impacto de la Formación Continua en la mejora del clima interno es una cuestión que no suscita un acuerdo de tan alto nivel. Pero debemos subrayar que tampoco el desacuerdo es significativo (la afirmación suscita menos del 15 % de notas iguales o inferiores a 4 y alcanza una media de 6). No obstante, quizás con la excepción de los promotores provinciales e insulares, la opinión es mayoritariamente de acuerdo entre los demás promotores, particularmente en las Federaciones Territoriales.



## LOS ASPECTOS QUE MEJORARÍAN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

Los que han respondido al cuestionario también están ampliamente de acuerdo para expresar aquellos aspectos que sería necesario conseguir para lograr mejorar la gestión de la Formación Continua y contribuir a construir e incorporar una cultura de la formación.

ALGUNOS ASPECTOS QUE MEJORARÍAN LA GESTIÓN Y LOS RESULTADOS DE LA FORMACIÓN*	Aytos**	DCC**	FFTT**	Media
Cursos a lo largo de todo el año	84,2%	86,2%	90,9%	8
Plataformas electrónicas apropiadas para la formación a distancia	68,0%	85,7%	72,8%	8
Personal especializado para la gestión de la formación	59,6%	71,4%	81,8%	8
Certificación y reconocimiento de la cualificación obtenida	59,2%	75,9%	81,8%	8
Valoración sistemática de los impactos alcanzados	72,7%	86,2%	60,0%	7
Evaluación de las necesidades de formación	70,4%	82,8%	91,0%	7
Un acuerdo para facilitar las funciones y responsabilidades de las diferentes Administraciones	65,6%	75,8%	81,9%	7
Puesta en marcha de Comisiones Territoriales	63,3%	65,5%	80,0%	7
Una regulación facilitadora de la asistencia a los cursos	48,9%	59,2%	63,7%	7
* Los porcentajes indican la proporción de respuestas de cada tipo de promotor de formación que está altamente de acuerdo (nota de 7 o superior). ** Aytos: ayuntamientos; DCC: Diputaciones, Cabildos y Consejos; FFTT: Federaciones Territoriales.				

Como vemos, se establece un alto consenso en echar en falta una planificación de la formación que la acerque con mayor comodidad a los usuarios. Se plantea de manera particularmente fuerte que se extienda la oferta de cursos a lo largo de todo el año y que se puedan realizar a distancia, a través de plataformas electrónicas apropiadas. Además, se considera importan-



te que se facilite más personal especializado para gestionar la formación y un mayor reconocimiento de la formación recibida a través de un reconocimiento formal de mayor rango de la cualificación obtenida.

Con un menor grado de ímpetu, pero con un consenso también bastante importante, se valora como positivo que se realicen estudios de los impactos alcanzados, se mejore la valoración de las necesidades de formación y se regule la asistencia a los cursos de manera que se facilite más aún la participación. También se plantean otras propuestas en orden a mejorar la gestión y planificación de la Formación Continua: un acuerdo de coordinación y complementariedad entre las diferentes Administraciones que intervienen en el desarrollo de la Formación Continua y la puesta en marcha de las Comisiones Territoriales.

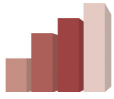
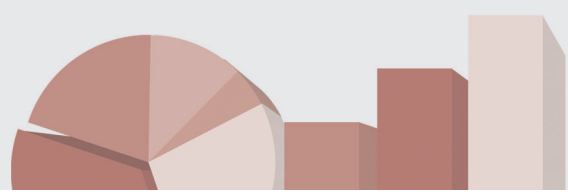
Desde los Ayuntamientos se hace más hincapié en lograr una planificación de los cursos que permita su realización a lo largo de todo el año así como en la valoración sistemática de los impactos durante todo el año. Este último aspecto sería interesante porque no cabe duda de que permitiría una detección institucional más pertinente de las necesidades de formación, así como una evaluación de las necesidades más ajustada a lo que sería necesario para mejorar concretamente los servicios que se prestan al ciudadano. No cabe duda de que estamos ante un difícil y costoso reto, pero podrían plantearse estudios generales, por tipología de Entes Locales y/o por ámbitos territoriales con alguna periodicidad que nos aproximaran a un enjuiciamiento útil y razonable de los resultados de la Formación Continua.

Las Diputaciones, Cabildos y Consejos, así como las Federaciones Territoriales, ponen el acento también en una planificación de las acciones formativas que se extienda más durante todo el año. También se distinguen, respecto de los Ayuntamientos, en que conceden mayor importancia a la mejora la gestión de la Formación Continua y a la extensión de las posibilidades de la formación a distancia.

## ***1.2 Evolución, importancia, características y valoración de la Formación Continua***

Evidentemente, la Formación Continua llega a un conjunto de Corporaciones que comprenden la mayor parte de los trabajadores locales. En esta síntesis contemplamos, pues, la imagen global de la formación en cuanto a su evolución y alcance en beneficiarios y en intensidad.

Se trata de trazar una panorámica de la evolución y de la realidad actual de la Formación Continua, del número de beneficiarios, pero también de la importancia en cuanto a la intensidad en horas formativas por alumno, así como a la distribución del esfuerzo en las diferentes temáticas abordadas y en las distintas categorías de trabajadores a los que se destina.

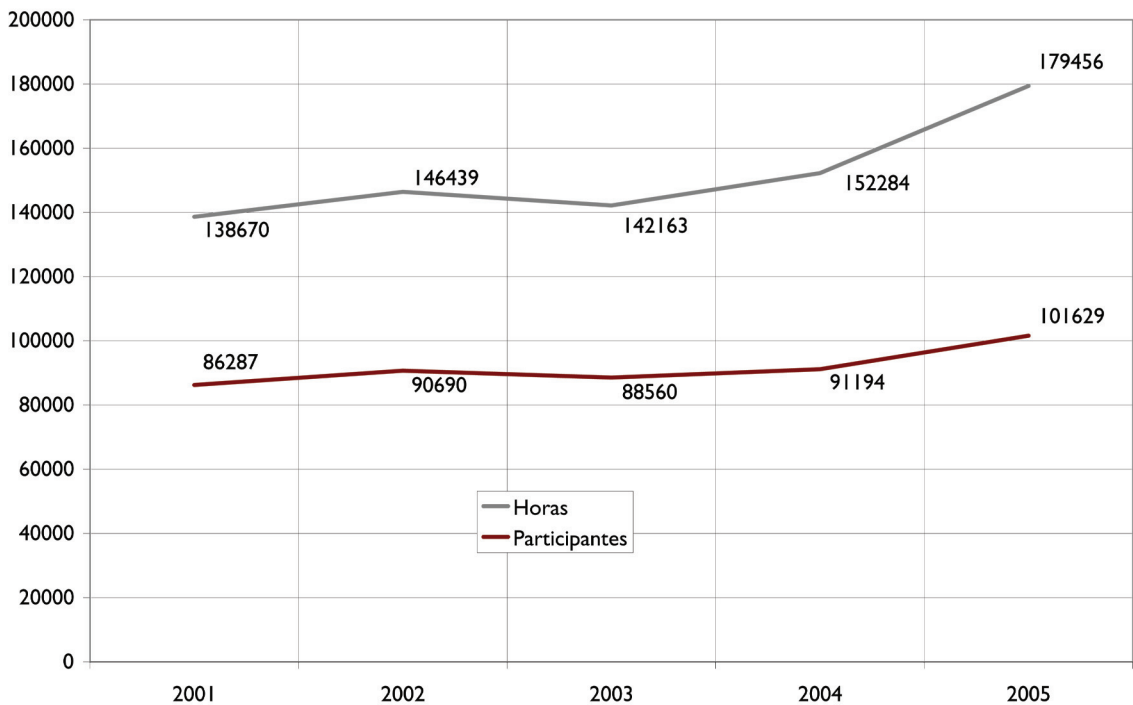


## LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y SUS ÁREAS TEMÁTICAS

Una primera aproximación a esta imagen podemos obtenerla en los tres siguientes gráficos.

### EVOLUCIÓN ANUAL DE LAS HORAS DE FORMACIÓN Y DE LOS ALUMNOS FORMADOS

Porcentajes de acciones



En primer lugar, vemos el incremento de la formación observado por la evolución del número de alumnos que se han beneficiado de ella. El incremento puede verse también por el número de horas impartidas en las acciones formativas dirigidas a esos alumnos.

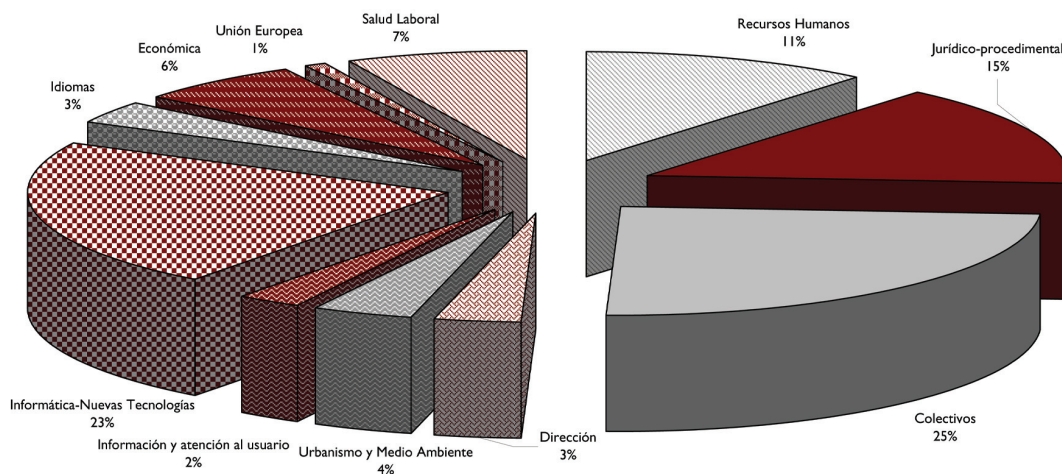
En el último periodo todo indica que se ha pasado a una mayor velocidad en el incremento, sobre todo del número de horas. Sin duda hay un aspecto a subrayar en esta evolución: la intensidad de la formación se incrementa al mismo tiempo que su cantidad, ya que cada alumno recibe como promedio un mayor número de horas lectivas en las acciones formativas en las que participa.

Probablemente, debemos tener en cuenta que la Administración Local está incrementando, en gran parte gracias a una mayor formación del personal, el grado de organización y mejora de los servicios y, consecuentemente, también se va planteando progresivamente una mayor exigencia formativa en cantidad y calidad.

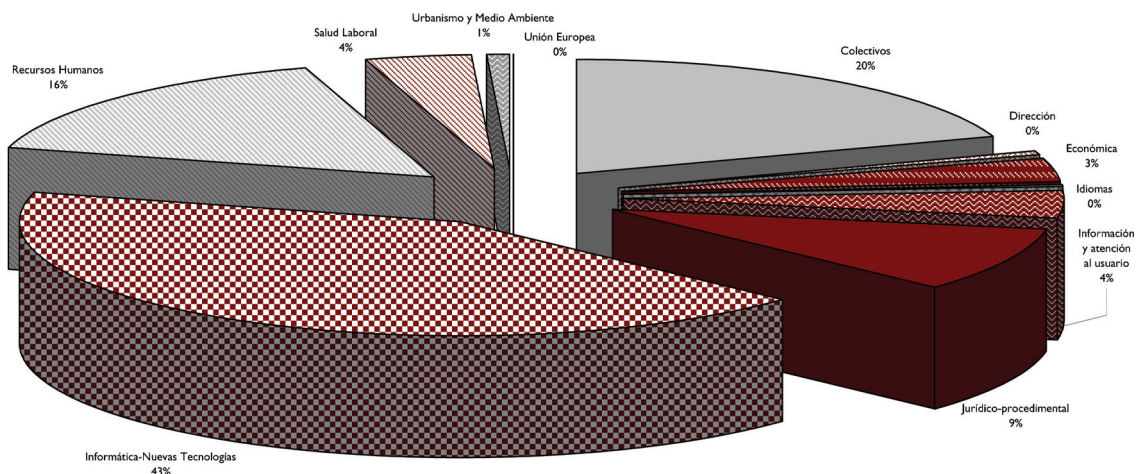
En general, en los grupos de expertos y entre los responsables de la formación de los planes interadministrativos se ha extendido la conciencia de que la formación se encuentra actualmente ante el reto de la calidad, quizás más aun que ante el reto de la cantidad.

## DISTRIBUCIÓN TEMÁTICA DE ACCIONES Y PARTICIPANTES

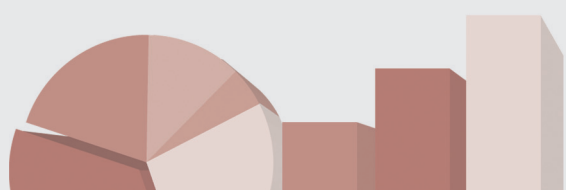
Distribución de acciones en 2005



Distribución de participantes en 2005



El segundo y tercer gráficos muestran la distribución del conjunto de acciones organizadas y de los participantes, respectivamente, por áreas temáticas, en el ejercicio de 2005. Como vemos, dos ámbitos concentran casi el 50 % de las acciones formativas impartidas: Informática-Nuevas Tecnologías y las áreas de gestión centradas en servicios a determinados Colectivos. Otras áreas de importancia horizontal, Jurídico-procedimental, Económica, la aquí denominada de Dirección y la de Recursos Humanos, acaparan otra porción muy importante de la formación: el 30%.

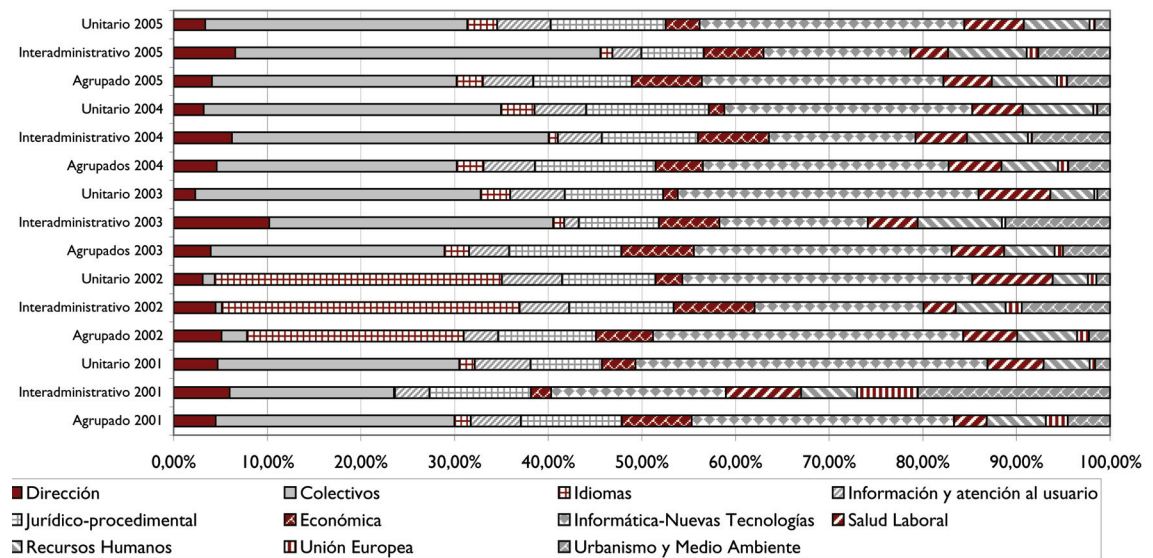


Es importante comparar los dos gráficos, ya que podemos observar que en las dos áreas de mayor concentración de la Formación Continua, Informática-Nuevas Tecnologías y Colectivos observamos una relación con la formación continua diferente. En cuanto a Informática-Nuevas Tecnologías, estamos ante un área formativa que acapara una parte importante de las acciones formativas de la Formación Continua, pero concentra un porcentaje todavía mayor de participantes.

Globalmente, estas acciones aportan los conocimientos del soporte tecnológico básico para el conjunto de las áreas: así hay más acciones que convocan un mayor número de alumnos cada una, pero que se desarrollan en un menor número de horas, ya que, con frecuencia, se trata de formar a los aspectos básicos del proceso de trabajo al mayor número de trabajadores (por ejemplo, iniciando o perfeccionando el conocimiento de paquetes ofimáticos de uso cotidiano). En cambio, las acciones formativas dirigidas a determinadas áreas de gestión, que abordan los métodos y problemáticas específicas de atención a los Colectivos correspondientes de usuarios, son también muy numerosas, pero cada una se dirige a un menor número de alumnos. Ambas áreas temáticas son comparables por su importancia y peso específico, pero están en una posiciónes muy diferentes frente a las necesidades formativas y frente a la gestión de la formación.

El conjunto de planes, en sus diferentes tipos, como vemos en el siguiente gráfico, dedican una parte muy significativa de sus recursos a esos destinos bien determinados que acabamos de mencionar: por una parte a la modernización de los sistemas de trabajo y, por otra, a las áreas que atienden servicios para determinados colectivos (servicios sociales, políticas de igualdad, juventud...). Es evidente que el proceso, muy intenso, de modernización de los servicios ha planteado necesidades formativas que han sido atendidas por la Formación Continua de manera prioritaria, en todos los tipos de planes y que siguen situándose en el centro de la aplicación de los recursos formativos.

## EL PESO DE LAS AREAS TEMÁTICAS SEGÚN DIFERENTES TIPOS DE PLANES

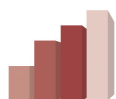


Las nuevas tecnologías y los métodos de trabajo de determinadas áreas de gestión local son dos aspectos complementarios de la modernización y mejora en calidad de los servicios. En todo tipo de planes se ha ido al encuentro de esta necesidad masiva. La cuestión, formulada de manera tan global, y que ya se ha mencionado, es la de adecuar estos requerimientos a una exigencia de mayor calidad en los servicios al ciudadano que seguirá pasando por una respuesta formativa para la modernización de las tecnologías de trabajo y de los métodos aplicados en cada área para la gestión de los servicios y de atención a los usuarios.

Cabe, no obstante, anotar lo siguiente. En esta doble y complementaria respuesta a la demanda principal de los Ayuntamientos, en esta programación masiva, y en el estadio de desarrollo ya importante del conjunto de la Formación Continua en la Administración Local, debe lógicamente extremarse la vigilancia en dos aspectos: por una parte, en el de la calidad en la oferta formativa y, por otra, en el de la mayor eficiencia en el empleo de los recursos, evitando duplicidades y maximizando la complementariedad de las ofertas en los planes agrupados e interadministrativos.

Si acaso, en este sentido, podemos observar una especificidad interesante que se aprecia en los planes formativos agrupados e interadministrativos: el peso relativamente mayor en las acciones formativas por ellos ejecutadas de las áreas de urbanismo-medio ambiente y salud laboral. Dos ámbitos que han experimentado en los años de referencia un crecimiento, debido al dinamismo urbanístico, de los transportes y el medio ambiente ("urbanismo" en el gráfico) y a la preocupación y regulación creciente de la salud y seguridad laboral. También se observa un peso mayor en los planes agrupados y en los interadministrativos de las acciones formativas dirigidas a la gestión y modelos organizativos ("dirección" en el gráfico).

Probablemente existen dos razones para este tipo de ajuste o complementación: la conveniencia de reunir una masa crítica que no existe para determinadas categorías de personal en los ámbitos de los planes unitarios y el interés adicional que aporta la reunión de alumnos procedentes de diferentes organizaciones y con experiencias diversas.

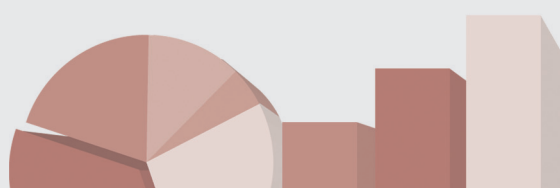


## VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL POR ÁREAS TEMÁTICAS

El cuestionario ha permitido recoger la valoración que realiza una muestra representativa de los responsables de los planes formativos de los Entes Locales del conjunto de la Formación Continua.

En la tabla siguiente podemos ver esa valoración, por áreas temáticas y teniendo en cuenta las dos dimensiones básicas de la formación impartida: cantidad y calidad de la oferta. Se juzga, en efecto, para cada categoría temática, si el volumen de acciones formativas que se ha llevado a cabo en los últimos años ha sido suficiente y si la calidad de esos cursos ha sido la adecuada.

Como podemos observar, el área que recoge la mejor valoración global, es decir en volumen y calidad a la vez, es el área de informática y nuevas tecnologías de la información (Informática/NTI). En



primer lugar, el volumen de la oferta se considera suficiente (nota media de 7) y también la calidad (nota media de 7). Y, en segundo lugar, podemos ver que los Ayuntamientos y las Diputaciones, Cabildos y Consejos, así como las Federaciones Territoriales, en un porcentaje muy alto, tanto a la hora de enjuiciar la cantidad como la calidad de la oferta de acciones formativas en el área de la Informática/NTI, estiman que en ambas dimensiones esta oferta es notable.

Es importante y positivo constatar la valoración en este área, ya que en nuestro país se ha venido haciendo un esfuerzo muy notable para superar el retraso relativo que hemos venido teniendo en un ámbito fundamental para modernizar la organización del trabajo, en el conjunto del sistema económico y, desde luego, en el sector público en general y en el de la Administración Local en particular. Debemos concluir que, en un aspecto que atañe a los objetivos básicos de la Formación Continua, según esta valoración, se está llevando a cabo una labor claramente exitosa, en cantidad y calidad.

### VALORACIÓN DE LA OFERTA EN VOLUMEN Y CALIDAD DE LA FORMACIÓN CONTINUA SEGÚN LAS ÁREAS TEMÁTICAS\*

ÁREAS TEMÁTICAS	Valoración del volumen de oferta				Valoración de la calidad de la oferta			
	Aytos. **	DCC **	FFTT **	Media	Aytos. **	DCC **	FFTT **	Media
Informática / Nuevas Tecnologías	64,4%	86,2%	90,0%	7	65,2%	74,0%	80,0%	7
Económica	40,1%	67,8%	60,0%	6	54,2%	70,4%	90,9%	6
Colectivos	35,0%	75,0%	70,0%	6	52,2%	66,6%	90,9%	6
Información y atención al usuario	45,0%	53,6%	55,5%	6	57,7%	61,5%	70,0%	7
Jurídico - procedimental	40,6%	79,3%	80,0%	6	51,4%	74,1%	99,0%	7
Salud laboral	50,2%	57,2%	50,0%	6	53,8%	59,2%	63,6%	6
Recursos Humanos	39,0%	44,8%	40,0%	6	48,6%	61,5%	81,8%	7
Dirección	29,9%	28,6%	50,0%	5	44,2%	52,0%	72,7%	6
Idiomas	20,6%	26,1%	40,0%	5	36,1%	40,9%	33,3%	5
Unión Europea	19,6%	37,0%	30,0%	4	32,1%	45,8%	45,5%	5

\* Los porcentajes indican la proporción de respuestas de cada tipo de promotor de formación que está altamente de acuerdo (nota de 7 o superior).

\*\* Aytos.: Ayuntamientos; DCC: Diputaciones, Cabildos y Consejos; FFTT: Federaciones Territoriales.

En el otro extremo, el área de cursos de formación sobre temas de la Unión Europea, se produce también un consenso, pero en sentido contrario: se suspende la oferta, tanto en volumen como en calidad (en ésta se obtiene un "aprobado raspado" de media). Además, como podemos ver, el porcentaje de Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos y Consejos, e incluso el de Federaciones Territoriales, que estima que el volumen y la calidad de la oferta en esta área son suficientes, es siempre minoritario. También debemos conceder una importancia grande a esta valoración, puesto que el proceso de integración en la Unión Europea ha venido planteando, en muchos ámbitos, el conocimiento de la normativa, proyectos y financiación comunitarios como un aspecto a tener en cuenta en la gestión cotidiana de numerosas áreas de intervención local.

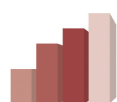
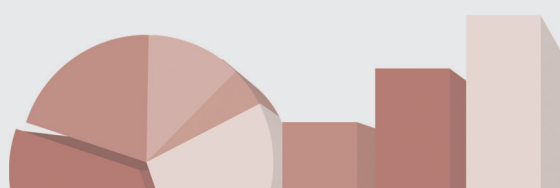
Entre estas dos situaciones, se ubican las demás áreas temáticas contempladas. En general, en este conjunto de áreas el volumen de la oferta se valora con un aprobado, "sin conseguir sacar nota". Podemos concluir que, de manera general, observando los porcentajes de las respuestas que alcanzan al menos un 7 de nota, se solicita que el volumen de la oferta se amplíe en el conjunto de las áreas (quizás con la excepción, como hemos visto, del área de Informática/NTI), fundamentalmente en la ofertada por los Ayuntamientos.

Esta demanda no debe sorprendernos: es considerable el volumen de formación, es rápida la evolución de los últimos años, pero todo indica que la Formación Continua no alcanza más que a un número limitado de trabajadores de la Administración Local cada año, en torno a un 20-25%. No podemos valorar objetivamente y con precisión la situación en este aspecto fundamental, ya que no tenemos registros que permitan ver cuántos y qué trabajadores han podido participar en los últimos años en los cursos de Formación Continua para evaluar este aspecto fundamental.

Sería conveniente poder establecer objetivos en este sentido. En una sociedad cambiante como la nuestra, es en principio necesario acudir a este tipo de formación para mantener y mejorar la calidad de los servicios y las competencias de los trabajadores: sin duda la mayoría debería acudir a cursos de actualización y mejora de conocimientos y habilidades, con una periodicidad a determinar según los casos. Las dotaciones presupuestarias para la Formación Continua han evolucionado considerablemente, pero probablemente no son suficientes si tenemos en cuenta esta necesidad global.

Los cursos que se llevan a cabo, en general, en el conjunto de las áreas, alcanzan un aprobado o un notable en calidad, con la excepción ya comentada del área temática de asuntos europeos. Alcanzan una mejor valoración en cuanto a la calidad, por detrás del área de Informática/NTI, los cursos de Información/atención al público y los del área Jurídico-procedimental (y, de alguna manera también los del área de Recursos Humanos).

La calidad se estima claramente inferior; además de en los cursos del área ya citada de la UE, en las acciones formativas de Idiomas, y relativamente inferior en las demás áreas: en los cursos para Dirección y gerencia, en los del área Económico-presupuestaria, en las acciones formativas destinadas a las áreas que atienden a determinados Colectivos que, por su contenido, se destinan específicamente a formar a los profesionales y trabajadores en las metodologías y técnicas de trabajo en esas áreas, así como las acciones formativas para la Prevención de riesgos y Salud laboral.



## VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: LOS DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN

Junto al análisis de la acción formativa categorizada por contenidos temáticos, es fundamental examinar también la Formación Continua según la categoría laboral de los que acuden a los cursos impartidos. En la tabla siguiente, podemos comprobar la valoración de las acciones formativas enjuiciadas desde el punto de vista de las categorías laborales de sus destinatarios: directivos, técnicos superiores, administrativos y electos. Como vemos, esta valoración arroja una visión diferente y complementaria.

Debemos distinguir, en primer lugar, a dos tipologías de destinatarios, por razones completamente distintas. En primer lugar, vemos que el volumen de oferta destinada al Personal administrativo, así como la calidad de los cursos que se llevan a cabo para este tipo de trabajadores, se consideran ampliamente suficientes.

En segundo lugar, en el otro extremo, los cursos para cargos electos se consideran claramente insuficientes a la vez en volumen y en calidad. En este último caso, como es sabido, los cursos que se realizan no entran en los planes formativos de Formación Continua. Por consiguiente, seguramente se está enjuiciando la situación de la formación que se realiza, con otros medios, para el colectivo de electos, Concejales y Alcaldes, Diputados Provinciales, Consejeros y Presidentes: está claro que se consideran necesarias más y mejores acciones formativas para ellos y, en las observaciones de los cuestionarios, se señala como la instancia más adecuada para llevar a cabo este tipo de cursos a las Federaciones Territoriales y a la FEMP.

VALORACIÓN DE LA OFERTA EN VOLUMEN Y CALIDAD POR TIPOLOGÍA DE DESTINATARIOS								
TIPOLOGÍA DESTINATARIOS	Valoración del volumen				Valoración de la calidad			
	Aytos. **	DCC **	FFTT **	Media	Aytos. **	DCC **	FFTT **	Media
Personal administrativo	62,3%	86,2%	99,0%	7	60,3%	74,0%	99,0%	7
Titulados y técnicos superiores	32,9%	57,2%	72,7%	6	48,3%	77,8%	61,1%	6
Directivos o coordinadores de áreas	24,8%	21,4%	36,2%	5	38,0%	66,7%	60,0%	6
Cargos electos	15,5%	7,7%	22,2%	4	29,7%	29,1%	44,4%	5

\* Los porcentajes indican la proporción de respuestas de cada tipo de promotor de formación que está altamente de acuerdo (nota de 7 o superior).

\*\* Aytos.: Ayuntamientos; DCC: Diputaciones, Cabildos y Consejos; FFTT: Federaciones Territoriales.

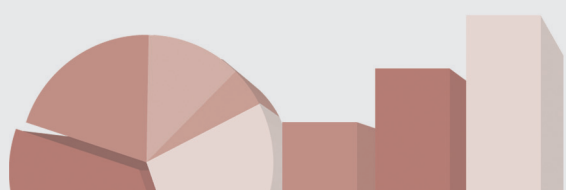


Esta consideración de suficiencia en el volumen y calidad de la oferta para el Personal administrativo, contrasta, como podemos observar, con las respuestas valorativas que se refieren a los cursos destinados a los Directivos y coordinadores de área: el volumen de la oferta de estas acciones formativas se considera claramente insuficiente, tanto por parte de los Ayuntamientos como por parte de Diputaciones, Cabildos y Consejos, así como por las propias Federaciones Territoriales. La calidad de los cursos para Directivos y coordinadores de área tampoco atrae un juicio positivo para la mayoría de los responsables de planes de formación de los Ayuntamientos, pero recogen mejor nota en las respuestas de Diputaciones, Cabildos y Consejos, así como en las de las Federaciones Territoriales.

Los Ayuntamientos tampoco tienen una visión muy positiva de los cursos que se dirigen a los Titulados y técnicos superiores, mientras que en Diputaciones, Cabildos y Consejos y en Federaciones Territoriales, se ven suficientes en cantidad y calidad.

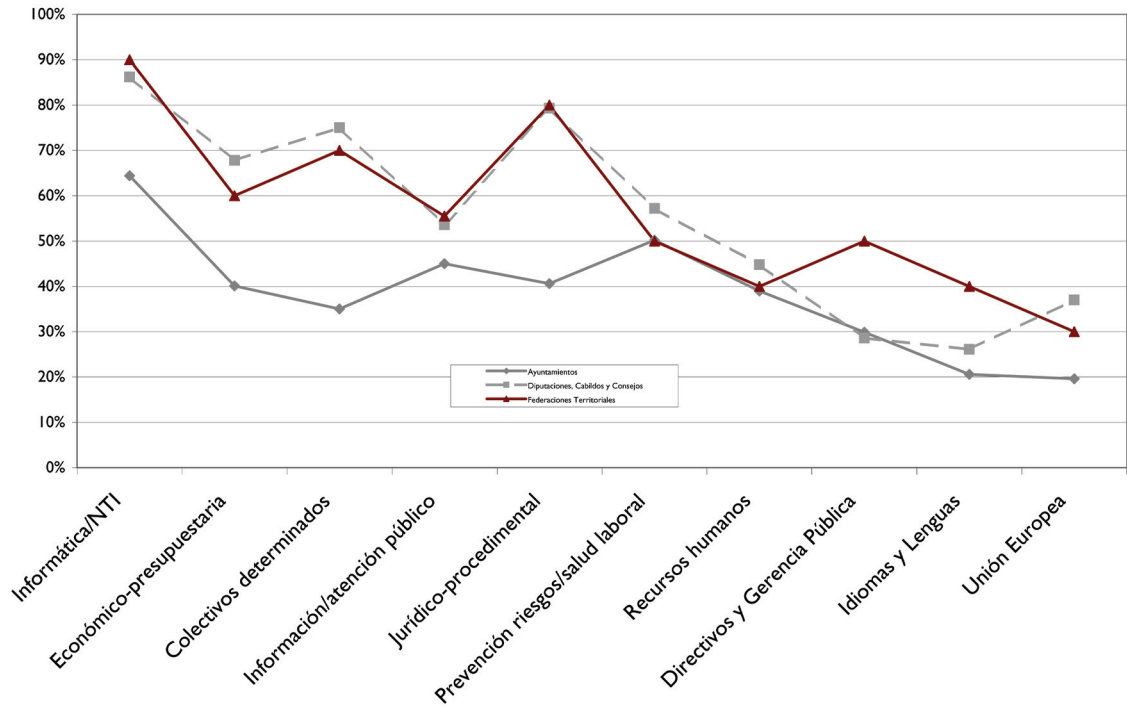
Como acabamos de ver, se comprueba que existe una valoración diferencial según que se trate de Ayuntamientos, o de Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares. Ese perfil valorativo diferenciado se da en el conjunto de las valoraciones que se realizan de los planes formativos: se puede observar más claramente en los gráficos que atañen a la valoración, respectivamente, del volumen y de la calidad de la oferta. Los Ayuntamientos, en general, expresan una valoración más exigente: la línea correspondiente del gráfico se sitúa en prácticamente todas las áreas temáticas por debajo de las valoraciones de los demás tipos de Entidades.

Esta diferenciación es importante, en la medida en que una gran parte de la oferta de las demás Entidades (Planes agrupados de Diputaciones, Cabildos y Consejos y Planes interadministrativos de las Federaciones Territoriales y de la FEMP) tiene como destinatarios a los trabajadores de los Ayuntamientos. Así, de alguna manera, podemos hacer una lectura específica de las líneas del perfil municipal para matizar un poco a la baja las valoraciones más altas de las demás Entidades.

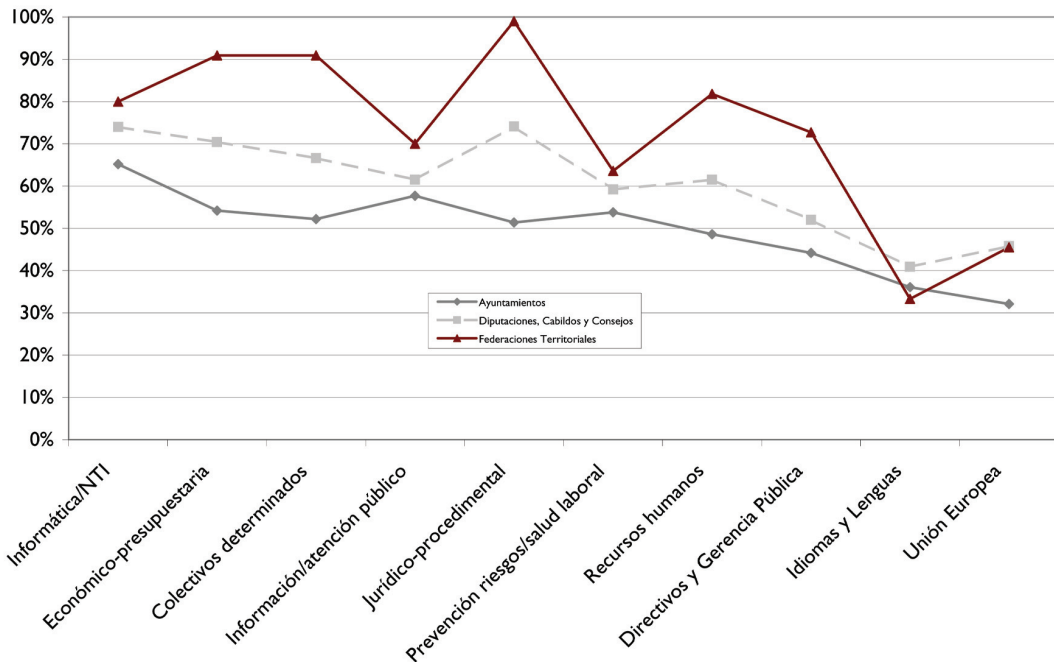


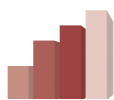
## PERFIL DE VALORACIÓN DIFERENCIAL DEL VOLUMEN Y CALIDAD DE LA OFERTA SEGÚN ÁREAS TEMÁTICAS Y TIPOLOGÍAS DE ENTIDADES

### Valoración del volumen de la oferta



### Valoración de la calidad de la oferta





## VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: UNA SÍNTESIS GENERAL

Si conjugamos la visión global de la Formación Continua que se desprende del análisis de datos retrospectivos, que permiten ver la evolución de la Formación Continua y la importancia considerable que ha ido adquiriendo, así como de la distribución por áreas temáticas de las acciones formativas que se vienen realizando en el marco de los diferentes planes aprobados, con las valoraciones realizadas por los responsables de dichos planes, podemos extraer una síntesis interesante sobre la situación actual de la Formación Continua.

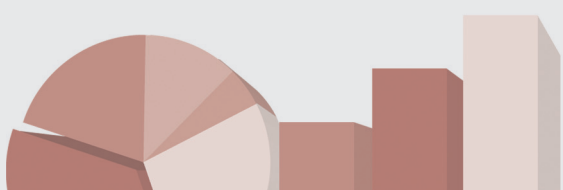
Esta síntesis, para que sea más correcta, ha de comprender dos conjuntos de conclusiones: un primer conjunto, que se refiere al enjuiciamiento global de la Formación Continua; y un segundo conjunto, que matiza la valoración entrando en la situación específica de la formación según las áreas temáticas de los cursos y en función de los diferentes colectivos de trabajadores de la Administración Local a los que se destinan las acciones formativas. Intentamos formular esta síntesis a través de enunciados lo más concretos y claros posible.

### Primer conjunto de enunciados de valoración global:

- La formación se ha incrementado considerablemente en los últimos años;
- La formación, globalmente, se dirige, como es lógico, al conjunto de los trabajadores de la Administración Local para incrementar la capacitación de cada uno de ellos en orden a modernizar y mejorar la prestación de servicios públicos locales a los ciudadanos.
- La formación acentúa la importancia de las áreas básicas para la modernización de los procedimientos de trabajo, pero contempla el conjunto de las áreas de gestión local.
- Los responsables de los planes formativos del conjunto de los Entes Locales que participan en la Formación Continua consideran que la calidad de la oferta, en su conjunto, es suficiente, pero que debe incrementarse el volumen de la oferta de cursos de formación;

### Segundo conjunto de enunciados de interés para mejorar la planificación de la Formación Continua:

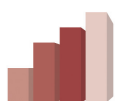
- Cabe, por una parte, una planificación específica para llegar a determinadas zonas geográficas, o municipios en general pequeños, que actualmente no cubre la oferta, o la oferta no logra estimular o encontrar una reacción positiva suficiente en estas zonas de sombra formativa;
- En una de las áreas de mayor oferta, la más transversal, como la de Informática/NTI, básica para una organización y un soporte adecuado a la modernización del trabajo en la Administración Local, el volumen y la calidad de dicha oferta es suficiente;



- La oferta para el Personal administrativo se juzga suficiente en volumen y calidad;
- La oferta es relativamente insuficiente en el conjunto de las demás áreas formativas;
- La atención de los Planes formativos al área temática europea es claramente insuficiente en volumen y calidad;
- En el conjunto de las demás áreas temáticas la oferta debe incrementarse relativamente y mejorar en adecuación cualitativa;
- También ha de incrementarse la oferta para los Titulados y técnicos superiores;
- Existe un claro déficit en volumen y calidad de la oferta dirigida al personal de dirección y coordinación de áreas de gestión.

En la parte final de este estudio se formulan propuestas que recogen éstas y otras conclusiones.

### **1.3 La planificación en complementariedad: situación actual y perspectivas**



#### **LAS DIFICULTADES DE LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA**

Las memorias de gestión de la Formación Continua muestran una mejora progresiva de los instrumentos de la planificación de la formación a todos los niveles. No obstante, como se ha señalado en la introducción, la "Memoria de actividades de Formación Continua en la Administración Local: convocatoria 2005" recuerda que es muy importante que se consiga una planificación correcta y evaluable. En efecto, en ese mismo ejercicio, se constata que solamente una parte pequeña de los planes unitarios se evalúan en sus distintos niveles: acciones, procesos e impacto, mientras que persiste una parte importante que sólo se evalúa a nivel de acciones formativas, o no se evalúa en absoluto. También se aprecia que los planes agrupados están, en una gran parte, en esta situación de mínimos evaluativos, así como los planes interadministrativos.

Se desprende también de la evaluación de los últimos ejercicios la necesidad de integrar los planes de formación que presentan los promotores en las prioridades de las Corporaciones Locales correspondientes y sus planes estratégicos para llegar a alcanzar el grado de evaluación deseable del conjunto. Esta conclusión se aplicaría todavía con mayor razón, como hemos visto, a los planes agrupados y a los interadministrativos.

Realizar, por ello, un esfuerzo para mejorar la planificación y la coordinación de los planes es tanto más oportuno cuanto que, por una parte, nos encontramos con una diversidad en la tipología de pla-

nes y de promotores bastante grande. Por otra parte, los planes interadministrativos presentan un nivel de complejidad mayor y se dirigen a un amplio abanico de Entidades Locales a través de una gama también muy amplia de acciones formativas. Por ello, el papel de la FEMP y de las Federaciones Territoriales y de las Diputaciones, Cabildos y Consejos, puede ser importante en la tarea de promover una mejor planificación del conjunto del esfuerzo formativo dirigido a la Administración Local.

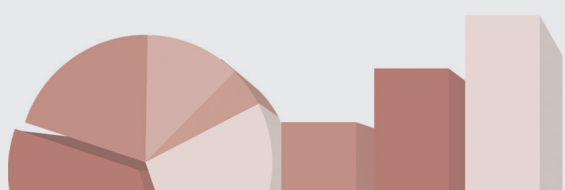
Las dificultades son reales pero no insuperables, puesto que se demuestra año tras año que se van superando cada vez de manera más satisfactoria. Y, además, para ir más lejos en la mejora de los resultados, teniendo en cuenta el volumen de formación que se está gestionando ya en los últimos años, como hemos visto, se necesitaría precisamente dar un impulso a la coordinación del conjunto de la Formación Continua mejorando al mismo tiempo los instrumentos y medios de la gestión a todos los niveles.

Los propios responsables de los planes de formación han reflejado la importancia de las dificultades a la hora de gestionar en sus Entidades Locales el proceso de la planificación y ejecución de las acciones formativas, como podemos ver en la tabla siguiente.

<b>DIFICULTADES PARA GESTIONAR LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS ENTIDADES*</b>	<b>Aytos.**</b>	<b>DCC**</b>	<b>FFTT**</b>	<b>Media</b>
Valoración sistemática de los impactos alcanzados	63,9%	68,0%	50,0%	7
Dificultad para lograr oferta adecuada en determinadas áreas	53,3%	40,0%	50,0%	6
Evaluación adecuada de las necesidades de formación	52,4%	44,4%	45,5%	6
Ajustar el Plan de Formación a los objetivos estratégicos de la Entidad	43,0%	37,0%	36,4%	6
Desarrollar la formación a distancia	47,3%	44,6%	30,0%	5
Contar con personal especializado para diseñar y gestionar las acciones formativas	38,5%	22,2%	10,0%	5
Reclutar los alumnos para los cursos	25,7%	40,7%	27,3%	5
Dificultades para el acuerdo con la representación sindical	28,4%	18,5%	9,1%	4
Coordinación y complementariedad entre planes de distintas administraciones	27,1%	33,4%	25,0%	4
Gestión de aulas para los cursos	26,5%	22,2%	9,2%	4
Realizar una difusión adecuada de los cursos	15,5%	11,1%	10,0%	4
Lograr la participación en los planes agrupados	24,5%	4,5%	25,0%	3

\* Los porcentajes indican la proporción de respuestas de cada tipo de promotor de formación que está altamente de acuerdo (nota de 7 o superior).

\*\* Aytos.: Ayuntamientos; DCC: Diputaciones, Cabildos y Consejos; FFTT: Federaciones Territoriales



Como vemos, cuatro alternativas descollan sobre todas las demás, a la hora de señalar las principales dificultades que jalonan el trabajo de diseñar y gestionar los planes de Formación Continua en cada Entidad. En primer lugar, la valoración sistemática de los impactos alcanzados: ya hemos comentado que un avance en esta tarea supondría una ayuda considerable para mejorar los resultados y así lo ven quienes han respondido al cuestionario. Ahora se señala como una tarea que presenta especiales dificultades. Y, en efecto, se trata de un objetivo complejo, ya que pone en juego la observación de los efectos de la formación dentro y fuera de la organización, entre los usuarios de los servicios públicos.

En segundo lugar, se indica que es difícil conseguir una oferta adecuada a determinadas áreas. En este sentido, cabe subrayar tres supuestos. Existen áreas que presentan permanentemente requerimientos formativos, al situarse en ámbitos cambiantes, porque son sensibles a un entorno muy evolutivo. Pero también existen áreas que plantean exigencias formativas debido, por ejemplo, a que experimentan crecimientos importantes, al tratarse de ámbitos nuevos, sincronizados con problemas y demandas nuevas y/o que crecen en la población. En otros casos, o en determinados contextos, algunas áreas requieren cursos de temáticas muy especializadas, que hacen difícil el diseño y organización de los cursos. Una dificultad añadida, en estos supuestos, es de orden "estadístico": a nivel de planes unitarios pueden ser difíciles de satisfacer, e incluso, a veces, de percibir las necesidades formativas que plantean, ya que no ofrecen masas críticas para justificar cursos a ese nivel.

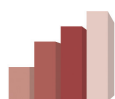
En tercer lugar, se señala la difícil tarea de evaluar adecuadamente las necesidades y de diseñar de manera apropiada los cursos. Como vemos, el contexto en el momento en que se encuentra la evolución de la Formación Continua ya no es el de establecer una oferta para cubrir evidentes necesidades de todo tipo, como ocurría en los primeros años. Ahora, el nivel de los trabajadores de la Administración Local, la complejidad de las organizaciones de intervención local y el nivel y grado de exigencia de los propios ciudadanos ha cambiado profundamente el contexto de la planificación de la formación. Determinados servicios, determinados colectivos de trabajadores, plantean dificultades a la hora de evaluar las necesidades y de diseñar las acciones adecuadas y, en relación con estos dos momentos, comprobar los impactos conseguidos a posteriori.

Aquí hemos de insistir en que, cuando se plantea la necesidad, como lo hacen la mayor parte de los responsables de la formación actualmente, de pasar de un planteamiento de cantidad en la oferta a un planteamiento en calidad, no se quiere decir ni que la oferta actual sea suficiente ni que los cursos que se imparten actualmente no tengan la calidad exigible: a la vista de las valoraciones analizadas, todo indica que, en realidad, lo que se está planteando es la necesidad de hacer frente a una situación cada vez más compleja a la hora de detectar, diseñar y gestionar la formación que se necesita, de manera que llegue a quienes la necesitan. Nos estamos refiriendo a la mejora del proceso en su conjunto.

Finalmente, en cuarto lugar, se indica la importancia y dificultad de ajustar el Plan de Formación Continua a los objetivos estratégicos de la Entidad. Esta dificultad aparece, de otra manera, como hemos visto, en las memorias de gestión del Plan de Formación Continua en su conjunto. No cabe duda de que estamos ante un objetivo importante de los planes formativos.

vos de cada entidad, cuya trascendencia no es simplemente técnica: también implica el establecimiento de modalidades de inserción del Plan en las preocupaciones de las instancias políticas de la institución. De esta conjunción entre proceso de elaboración del Plan e intervención e interés de los responsables políticos, de su conciencia de la importancia de la formación para lograr a medio y largo plazo, e incluso muchas veces a corto plazo, los objetivos de la Entidad, depende que se venzan las dificultades a la hora de encajar la formación en las prioridades y proyectos de la institución.

En suma, es evidente que no estamos ante dificultades simples. Como vemos, reclutar los alumnos para los cursos, por ejemplo, no plantea una gran dificultad en el conjunto de los Entes Locales, pero plantea una dificultad en determinadas Corporaciones y en determinadas áreas. Y todo indica que no se trata tampoco de la simple difusión de los programas, ni de la distancia geográfica a los lugares de la impartición de los mismos, ya que, como vemos en la tabla, ambas tareas son las que menos dificultades presentan.

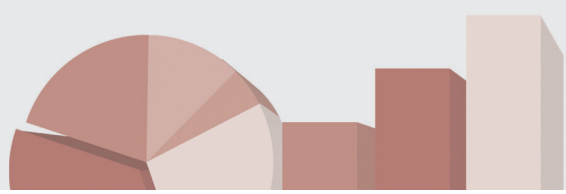


## **AJUSTES TEMÁTICOS Y COMPLEMENTARIEDAD ESPONTÁNEA**

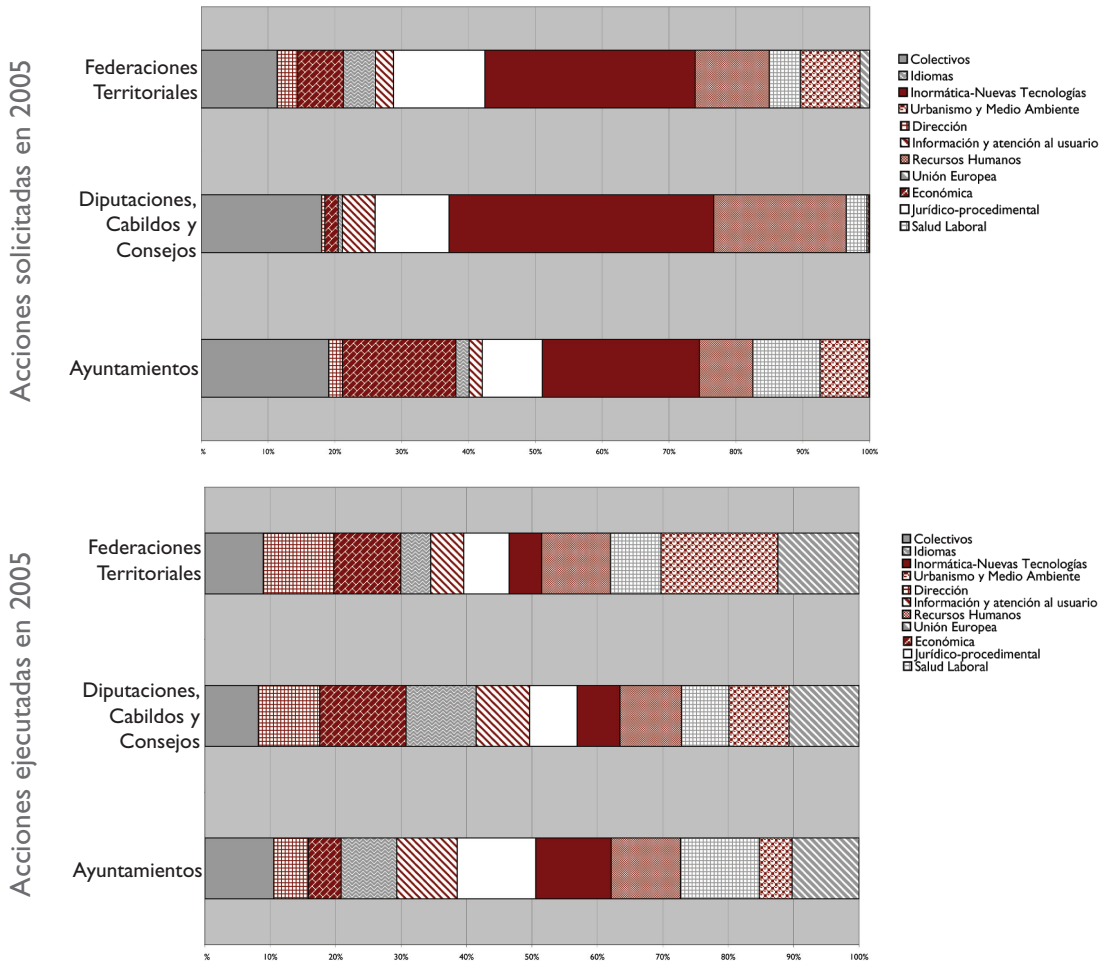
Más allá de los problemas asociados a determinados momentos de la planificación, conviene insistir en este aspecto que se refiere a un tema central de la investigación: la lógica de elaboración y la complementariedad de los planes. Es importante ver hasta qué punto la dinámica del funcionamiento del sistema consigue acercar los planes, en un grado suficiente, a la situación de complementariedad que es deseable. Y, si existe en algún grado esa situación, qué tipo de complementariedad se está observando.

Desde este punto de vista, la mecánica habitual de la planificación de la formación a nivel global pasa por dos etapas fundamentales: la solicitud de acciones formativas y la aprobación de los planes. Lógicamente, en el momento de la presentación inicial de los planes, antes de que intervenga la valoración definitiva y el encaje entre demandas y recursos, las solicitudes de cursos expresan más abiertamente y con el mínimo posible de autolimitación la percepción de las necesidades. En el momento de la aprobación se manifiesta la lógica del ajuste y el equilibrio. Y, en el desfase o diferencia que se produce, se puede observar eventualmente también una lógica de la complementariedad.

Los dos gráficos siguientes reflejan la situación del conjunto de acciones formativas en los dos momentos, observados a partir de valores del ejercicio 2005, por tipo de planes y áreas.



## ACCIONES SOLICITADAS Y EJECUTADAS POR ÁREAS



En el itinerario que va de las solicitudes presentadas a las acciones formativas aprobadas, podemos hablar de un ajuste que, sin duda, incluye implícitamente una operación de complementación relativamente espontánea. En efecto, la especificidad que notábamos en el análisis global de la formación, aparece como una diferencia significativa en estos dos gráficos, como un movimiento de ajuste que se ha venido efectuando en todo el periodo considerado y que conduce a una "función" de complementación de los planes unitarios asumida por parte de los planes de entes intermunicipales, mancomunidades, diputaciones y, sobre todo, por parte de los planes interadministrativos de las Federaciones Territoriales y de la FEMP, asociada a un recorte cuantitativo en las áreas inicialmente más demandadas.

En suma, esta "complementación" tiene dos aspectos y/o efectos:

- La variación principal consistiría en un movimiento que conduce a no eliminar áreas formativas, sino a reducir más bien la importancia de las solicitudes en las áreas inicialmente más demandadas;



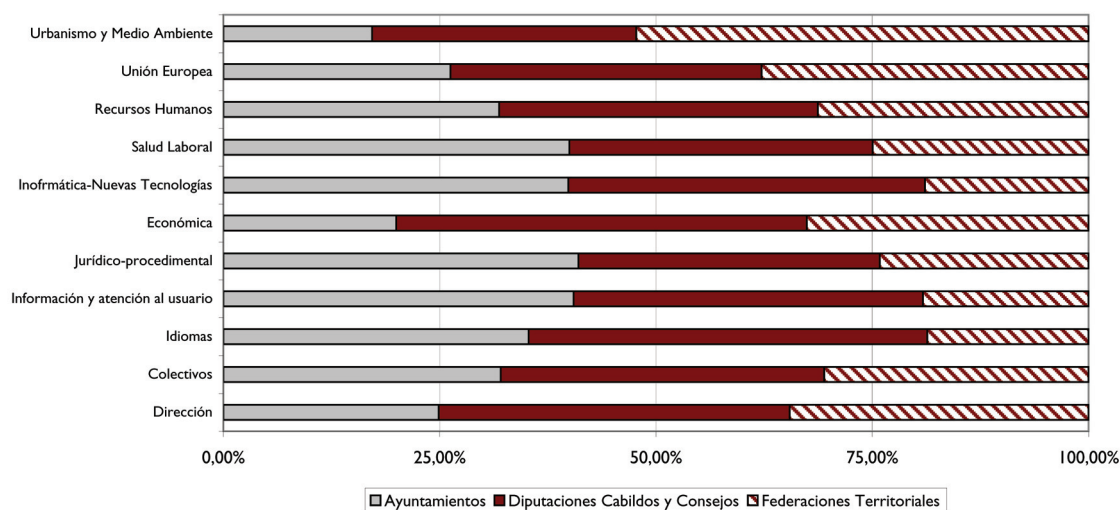
- Determinadas áreas adquieren así un protagonismo que inicialmente no tenían, sobre todo en los planes agrupados e interadministrativos, al mantener en mayor medida las demandas iniciales.

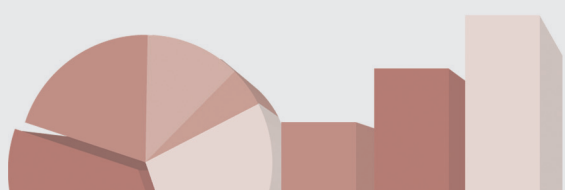
Todo parece indicar que los planes unitarios de los Ayuntamientos han focalizado sus contenidos básicos en las grandes prioridades de modernización organizativa y de servicios, y estos objetivos se han asumido también por parte de los planes de los entes intermunicipales y, especialmente, por parte de los planes interadministrativos. No obstante, como resultado de los ajustes, determinadas áreas incrementan su importancia relativa. Sería seguramente excesivo hablar, por ahora, de una especialización de los planes agrupados o interadministrativos en las áreas que hemos citado o en otras que aparecen relativamente destacadas frente a los planes unitarios, pero sí que parece que podemos constatar:

- Que el conjunto de los planes está apuntando a las necesidades fundamentales relacionadas con la formación en las tecnologías y a los métodos específicos de determinados colectivos para mejorar la organización del trabajo en general y la atención a determinados servicios locales en particular;
- Que, por mecanismos no formalizados ni explícitamente racionalizados, existe un ajuste entre los contenidos de los planes que se presentan como solicitudes y los efectivamente ejecutados, que permiten observar cierta "complementación" en la práctica.

Este tipo de complementación tiene una dimensión cuantitativa (reforzar la oferta para satisfacer las demandas básicas mencionadas) y un aspecto cualitativo que, a su vez, debe ser leído en un doble sentido: por una parte se quiere atender a las necesidades de todas las áreas y, por otra, se incorporan determinadas acciones formativas que necesitan una masa crítica de alumnos que sólo pueden conseguir los planes agrupados y, a veces, únicamente los interadministrativos que recogen los alumnos en áreas geográficas más amplias, o los de la propia FEMP que se dirigen al conjunto de las Comunidades Autónomas.

### IMPORTANCIA DE LAS ÁREAS TEMÁTICAS POR TIPO DE PROMOTORES



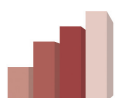


En este segundo aspecto, podríamos hablar de cierta especialización temática o de "cursos expertos", que se organizan apelando a un profesorado altamente cualificado, muchas veces mediante acuerdos con entidades profesionales o académicas relacionadas con esa temática. El análisis retrospectivo y los informes de las Federaciones Territoriales nos han permitido detectar esa especificidad, que podemos observar de otra manera en el gráfico. Recordamos, a modo de conclusión, las características que se exponen a continuación:

### **Dimensiones que apuntan cierta especialización en este tipo de planes:**

- Una mayor oferta en las áreas de Urbanismo y Medioambiente, área Económica y Unión Europea. También se ve cierto centramiento en esa tipología heterogénea etiquetada como "colectivos";
- Esa formación, podría caracterizarse por un conjunto de notas distintivas: "elevado rango de especialización" (muy distinta de los temas transversales, como pueden ser los del área de Informática/NTI) referida a competencias técnicas específicas de determinados profesionales. Estos cursos son frecuentemente impartidos por organismos y/o personal de alta cualificación en cada una de las materias tratadas (Universidades, Colegios o Asociaciones Profesionales...);
- En algunos casos, la formación es "extensa", escalonada en convocatorias sucesivas, alcanzando tiempos similares a los de los "master" (en algunos casos de hecho lo son).

Precisamente, debido a todo lo anterior, muchas veces la programación de estos cursos descansa en convenios específicos establecidos, por ejemplo, entre Federaciones Territoriales y organismos que pueden asumir esos diseños específicos, especializados y/o extensos, e impartir las acciones formativas previstas.



### **POR UNA MAYOR PLANIFICACIÓN EN COMPLEMENTARIEDAD**

Como vemos por la realidad de la planificación de la Formación Continua ya existe una tendencia a la complementación en los planes interadministrativos. Y, como hemos comprobado por las demandas reflejadas en los cuestionarios, una complementariedad mayor pasa por una mejor y más importante coordinación.

La base mínima es, evidentemente, la circulación de la información en el momento adecuado del proceso de planificación. El punto que es deseable alcanzar incluye un mayor trabajo de planificación en complementariedad. En cualquier caso, si seguimos un esquema clásico que va desde la detección de necesidades hasta la aprobación del conjunto de los planes, una gestión y planificación en complementariedad supone un papel más importante de los planes agrupados y, concretamente, de los de las Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares, así como de los pla-

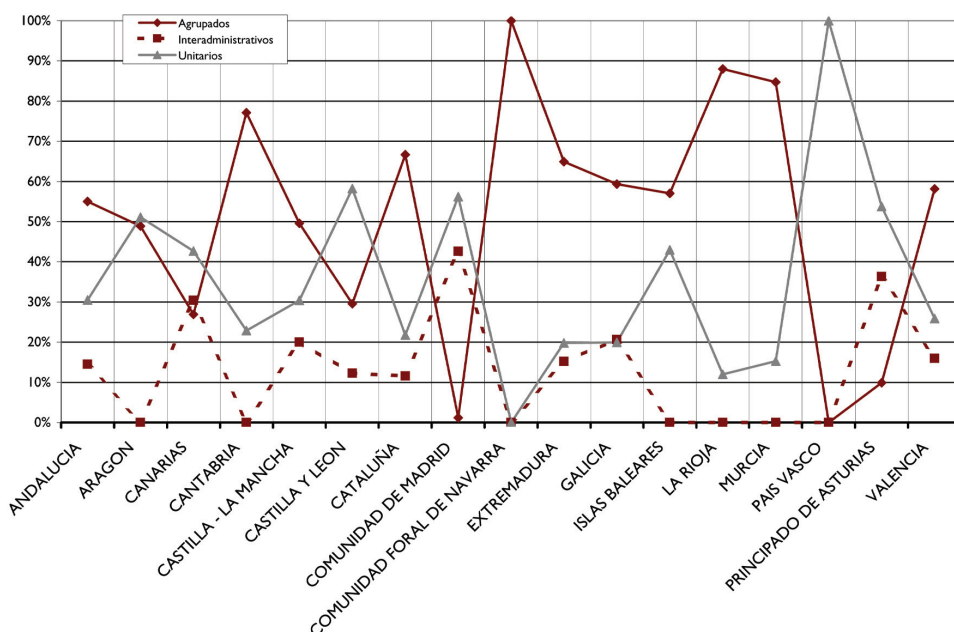
nes interadministrativos de las Federaciones Territoriales y de la FEMP. Ese papel podría racionalizarse más en el momento del ajuste, para lograr una complementariedad más sistemática.

En el contexto actual, de mayor volumen de la Formación Continua y de un creciente reto de mayor calidad de las acciones y planes, sería deseable elevar el listón de la planificación y pasar del ajuste pragmático actualmente existente al ajuste que incluya una puesta en común lo más amplia posible, apoyado si fuera posible en algún/os instrumento/s adecuado/s y normalizado/s que habría que acordar.

La importancia del factor territorial es fundamental en un Estado de las Autonomías como el nuestro. El gráfico siguiente nos muestra las diferencias territoriales en la variedad tipológica y en el peso relativo de cada tipo de planes.

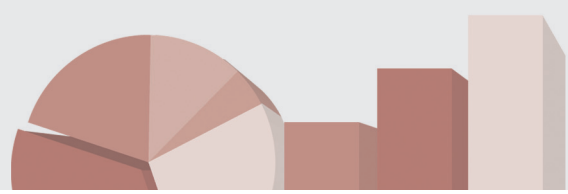
### DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE PLANES POR AUTONOMIAS

Porcentajes de acciones



En esta radiografía correspondiente al ejercicio del 2005, se ven diferencias considerables entre territorios. Tenemos de entrada, evidentemente, tres tipologías:

- Autonomías uniprovinciales: uso específico de los planes interadministrativos por parte de las Federaciones y de los unitarios por parte de los Ayuntamientos (con algún pequeño uso de los agrupados fundamentalmente por parte de éstos últimos);
- Autonomías pluriprovinciales: se realiza un uso combinado de los diferentes tipos de planes (Diputaciones y Ayuntamientos que utilizan unitarios y agrupados, alcanzando los



agrupados una cifra entre el 50-60% del total, y los interadministrativos que son utilizados por las Federaciones);

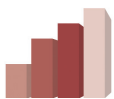
- Uso de un único tipo de planes: Navarra utiliza sólo agrupados y el País Vasco unitarios.

Pero más allá de esta tipología básica, los datos muestran que la distribución de un año para otro del peso que los diferentes tipos de Administración Local tienen en el conjunto de la oferta de Formación Continua no parece presentar importantes variaciones:

- La oferta está encabezada anualmente por las Diputaciones Provinciales, Cabildos y Consejos Insulares (en torno al 40 %);
- En segundo lugar se sitúa la de los Ayuntamientos (el 32 %);
- En tercer lugar se encuentra la de las Federaciones Territoriales y la de la FEMP (en torno al 25 %);
- Finalmente, a una mayor distancia, están otros Entes Locales, sobre todo las Mancomunidades (en torno al 3 %).

Estos datos confirman la importancia de los Entes intermunicipales y de los planes agrupados e interadministrativos. El sistema prevé diferentes tipos de planes y la observación de la evolución de la Formación Continua en los últimos años confirma la utilidad de los mismos.

Una coordinación entre los planes agrupados e interadministrativos, en cada territorio y a nivel de todo el Estado, debería mejorar el ajuste actualmente espontáneo y reforzar las posibilidades de hacer frente a los desafíos de la calidad y de la eficiencia en la gestión. El principio de la subsidiariedad debería estar presente en los avances deseables en ese proceso.



## **COORDINACIÓN TÉCNICA INTERADMINISTRATIVA EN LAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN**

Es importante conocer la opinión de los propios protagonistas de la Formación Continua para la Administración Local, responsables técnicos de los Ayuntamientos, de las Diputaciones, Cabildos y Consejos y de las propias Federaciones Territoriales, sobre el papel de cada tipo de Entidad Local en las distintas fases de la planificación y gestión de la formación. Esta opinión se ha solicitado en el cuestionario para obtener una primera imagen de la complementariedad que podría existir entre los diferentes promotores de planes de formación. En la tabla siguiente, podemos observar esa imagen.

**FASES DE LA COMPLEMENTARIEDAD:  
EL PAPEL DE CADA TIPO DE ENTIDAD EN EL ESPEJO  
DE LAS DEMÁS ENTIDADES\***

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PLANES**

**EVALUACIÓN ADECUADA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	9,0%	26,1%	11,1%
Deben jugar un papel relevante	91,0%	73,9%	88,9%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	39,0%	28,6%	25,0%
Deben jugar un papel relevante	61,0%	71,4%	75,0%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	45,8%	30,4%	25,0%
Deben jugar un papel relevante	54,2%	69,6%	75,0%

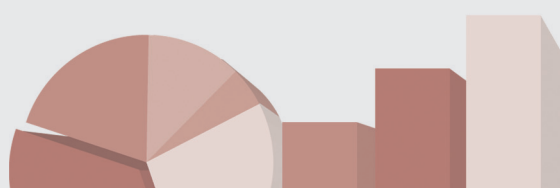
**VALORACIÓN SISTEMÁTICA IMPACTOS**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	17,8%	26,1%	11,1%
Deben jugar un papel relevante	82,2%	73,9%	88,9%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	36,9%	25,0%	25,0%
Deben jugar un papel relevante	63,1%	75,0%	75,0%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	41,0%	27,2%	11,1%
Deben jugar un papel relevante	59,0%	72,8%	88,9%

**PERSONAL ESPECIALIZADO EN DISEÑO Y GESTIÓN PLANES**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	32,5%	42,1%	37,5%
Deben jugar un papel relevante	67,5%	57,9%	62,5%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	16,5%	9,0%	14,3%
Deben jugar un papel relevante	83,5%	91,0%	85,7%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	10,7%	9,0%	1,0%
Deben jugar un papel relevante	89,3%	91,0%	99,0%

\* Se han dicotomizado de manera exigente las respuestas: las notas iguales o inferiores a 6 se han simplificado en la opción "no deben jugar un papel relevante", las superiores a 6 en "deben jugar un papel relevante" en cada opción considerada.



**FASES DE LA COMPLEMENTARIEDAD:  
EL PAPEL DE CADA TIPO DE ENTIDAD EN EL ESPEJO  
DE LAS DEMÁS ENTIDADES\***

**DIFUSIÓN, FACILITACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA FORMACIÓN**

**CERTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO FORMACIÓN**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	30,4%	47,4%	25,0%
Deben jugar un papel relevante	69,6%	52,6%	75,0%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	28,4%	35,3%	28,6%
Deben jugar un papel relevante	71,6%	64,7%	71,4%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	28,8%	22,7%	14,3%
Deben jugar un papel relevante	71,2%	77,3%	85,7%

**MAYORES FACILIDADES PARA ASISTIR A LOS CURSOS**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	13,1%	5,0%	1,0%
Deben jugar un papel relevante	86,9%	95,0%	99,0%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	46,8%	16,7%	12,5%
Deben jugar un papel relevante	53,2%	83,3%	87,5%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	51,9%	33,3%	33,3%
Deben jugar un papel relevante	48,1%	66,7%	66,7%

**FORMACIÓN A DISTANCIA**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	33,5%	33,3%	33,3%
Deben jugar un papel relevante	66,5%	66,7%	66,7%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	21,1%	26,0%	28,6%
Deben jugar un papel relevante	78,9%	74,0%	71,4%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	16,6%	14,3%	1,0%
Deben jugar un papel relevante	83,4%	85,7%	99,0%

\* Se han dicotomizado de manera exigente las respuestas: las notas iguales o inferiores a 6 se han simplificado en la opción "no deben jugar un papel relevante", las superiores a 6 en "deben jugar un papel relevante" en cada opción considerada.

**FASES DE LA COMPLEMENTARIEDAD:  
EL PAPEL DE CADA TIPO DE ENTIDAD EN EL ESPEJO  
DE LAS DEMÁS ENTIDADES\***

**DIFUSIÓN, FACILITACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LA FORMACIÓN**

**DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD DE TODOS LOS CURSOS OFERTADOS**

Los Ayuntamientos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	13,5%	30,0%	22,2%
Deben jugar un papel relevante	86,5%	70,0%	77,8%
Las Diputaciones, Cabildos y Consejos	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	11,8%	4,3%	1,0%
Deben jugar un papel relevante	88,2%	95,7%	99,0%
Las Federaciones Territoriales	Aytos	DCC	FFTT
No deben jugar un papel relevante	10,4%	9,1%	1,0%
Deben jugar un papel relevante	89,6%	90,9%	99,0%

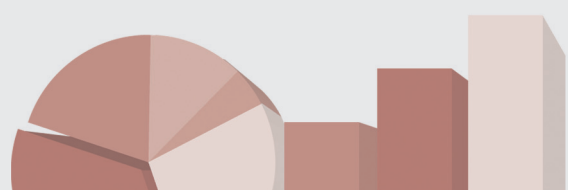
\* Se han dicotomizado de manera exigente las respuestas: las notas iguales o inferiores a 6 se han simplificado en la opción "no deben jugar un papel relevante", las superiores a 6 en "deben jugar un papel relevante" en cada opción considerada.

Una primera constatación es que cada agente de formación cree que debe jugar un papel importante en todas y cada una de las fases de la planificación y gestión de los planes de formación. Los Ayuntamientos, por ejemplo, consideran casi en su totalidad que han de jugar un papel relevante en la evaluación de necesidades. Opinión no sólo comprensible sino más bien razonable, pues es difícilmente imaginable que se pueda hacer una valoración adecuada de las necesidades formativas sin su propia participación destacada. Lo mismo ocurre con las Diputaciones, Cabildos y Consejos.

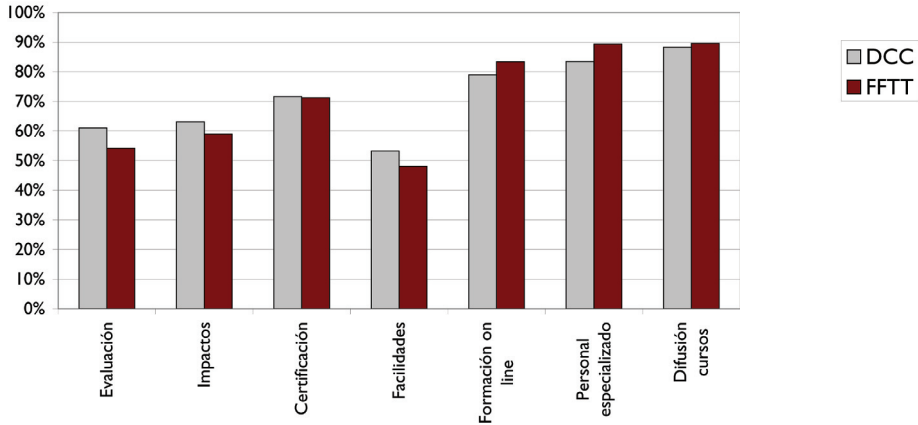
Por consiguiente, lo que parece más interesante es ver hasta qué punto cada tipo de Entidad promotora considera que cada una de las demás Entidades pueden o deben jugar un papel destacado en los diferentes momentos de la planificación y gestión de la Formación Continua.

En primer lugar es particularmente importante observar el papel del resto de Entidades Locales en el espejo de los Ayuntamientos, ya que el personal de éstos es destinatario de ofertas formativas que emanan de los planes agrupados de Diputaciones y de los planes interadministrativos.

La primera conclusión pone de relieve que la mayoría de los responsables de formación de los municipios asignan un papel importante a las Diputaciones, Cabildos y Consejos en el conjunto de las fases de la planificación consideradas. No obstante, el acuerdo con el papel que han de jugar es objeto de un mayor o menor consenso en los Ayuntamientos según el tipo de fase de la planificación que se considere, como puede verse en el gráfico siguiente.



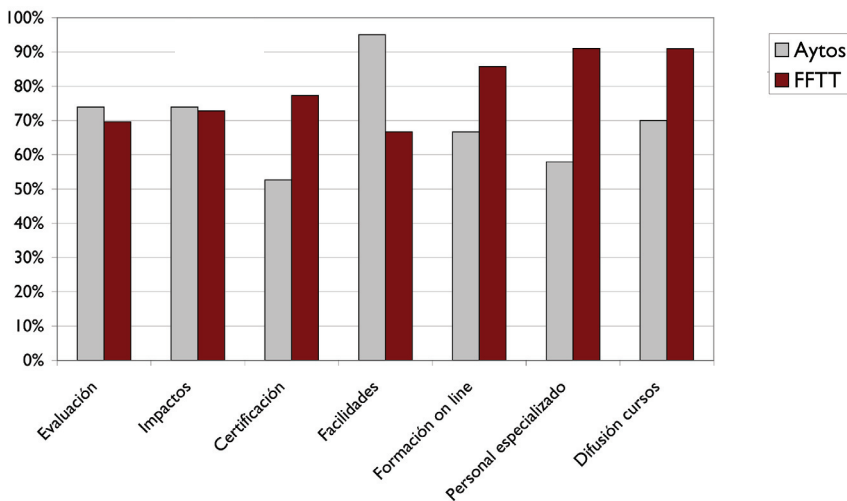
## EL PAPEL DE LAS DIPUTACIONES, CABILDOS Y CONSEJOS (DCC) SEGÚN LOS AYUNTAMIENTOS\*



\*Porcentaje de Ayuntamientos que consideran relevante el papel de las DCC y de las FFTT en cada una de las fases consideradas.

El consenso entre los Ayuntamientos es mayor a la hora de reclamar un papel relevante a las Diputaciones, Cabildos y Consejos, así como a las Federaciones Territoriales, en las fases de certificación de los cursos recibidos; en la formación a distancia; y, sobre todo, en la facilitación de personal técnico especializado para apoyar la gestión de la formación en los Ayuntamientos y para difundir el conjunto de los cursos que se ofertan por parte unos y otros. Una parte relativamente menor, pero mayoritaria de Ayuntamientos, también reclama que asuman un papel importante para evaluar las necesidades de formación y los impactos.

## EL PAPEL DE LOS AYUNTAMIENTOS Y DE LAS FEDERACIONES TERRITORIALES SEGÚN LAS DIPUTACIONES, CABILDOS Y CONSEJOS\*



\*Porcentaje de DCC que consideran relevante el papel de los Ayuntamientos y de las FFTT en cada una de las fases consideradas.

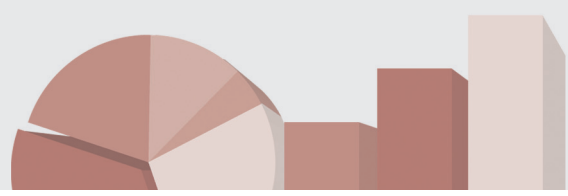


Las Diputaciones, Cabildos y Consejos matizan, desde su punto de vista, el papel de unos y otros en las distintas fases de la planificación de la formación. Por ejemplo, la regulación de las facilidades para asistir a los cursos, que un número significativo de Ayuntamientos ve en las Diputaciones, Cabildos y Consejos y en las Federaciones Territoriales. Pero las Diputaciones, Cabildos y Consejos la ven mayoritariamente en los propios Ayuntamientos, sin duda considerando que no pueden intervenir regulando directamente algo que depende de los responsables municipales, aunque piensan que las Federaciones Territoriales podrían hacer algo al respecto.

En general, se observa que las Diputaciones, Cabildos y Consejos conceden un papel relevante a las Federaciones Territoriales, sobre todo facilitar el apoyo a la gestión de la formación a través de personal especializado y en la difusión de la oferta de cursos del conjunto de los promotores, así como en la certificación. Sin duda alguna, se manifiesta así una conciencia mayor del papel de los Entes intermunicipales y de asociación de municipios y provincias, a través de una visión más general de los problemas. En los momentos concretos de la detección de necesidades y del estudio de impactos, se es consciente del papel de los Ayuntamientos, pero también se afirma el de las Federaciones Territoriales.

El análisis de la visión específica de las Federaciones Territoriales puede resumirse en la confirmación de que cada tipo de Entidad tiene un papel importante en todos y cada uno de los momentos del proceso de planificación, así como del convencimiento de la utilidad también en todas las fases consideradas de su propio papel. No obstante, a pesar de que han respondido al cuestionario la mayor parte de las Federaciones Territoriales, más allá de las que participan en el estudio, el número de respuestas es necesariamente limitado y las variaciones porcentuales no pueden ser interpretadas de manera matizada.

Quizás podamos mencionar, finalmente, el alto consenso que se da entre las Federaciones Territoriales para señalar con especial énfasis el papel que pueden jugar las Diputaciones, Cabildos y Consejos en facilitar la asistencia a los cursos, sin duda refiriéndose básicamente a los trabajadores de los pequeños municipios, en facilitar personal técnico para el apoyo a la planificación de la formación y, más aún, en la difusión y publicidad de todos los cursos que se ofertan.



## 2. Ensayo de síntesis de los informes de las Federaciones Territoriales

En el conjunto de las líneas de trabajo que conforman este estudio de apoyo a la mejora en el planeamiento de la Formación Continua, era fundamental dar un tratamiento especial al trabajo de los expertos. Su función consistía en aportar una reflexión en profundidad para diagnosticar la situación y elaborar y consensuar conclusiones y propuestas.

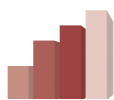
Por esa razón, el proyecto contemplaba como un elemento fundamental del estudio la constitución por parte de las Federaciones Territoriales participantes de grupos de expertos. El trabajo realizado por ellos, y coordinado por los responsables de formación de las propias Federaciones, se volcó de manera sintética en informes elaborados por los coordinadores. A su vez, los coordinadores y los técnicos de la FEMP, mantuvieron reuniones de coordinación que garantizaban la armonización de los procesos de reflexión de los expertos y prolongaban el debate sobre las propuestas que se iban manejando territorialmente.

En suma, cada grupo podía ofrecer:

- Un conocimiento detallado de las situaciones y estrategias seguidas en cada territorio, facilitando una imagen de lo realizado, los condicionantes para la actuación, las políticas mantenidas por los diferentes promotores existentes, el alcance e impacto logrado, así como los principales problemas a resolver;
- Un análisis de las fortalezas y debilidades, y, principalmente, de las estrategias que podrían contribuir a la solución de los problemas, estableciendo los elementos necesarios para su puesta en marcha;
- Finalmente, desde tales informaciones, podía establecerse una valoración cualitativa de los resultados del estudio, tanto del trabajo retrospectivo como de la encuesta y, además, podía sentarse un marco de recomendaciones respecto de las "medidas necesarias" y "buenas prácticas" existentes.

Desde las consideraciones anteriores, en este avance de resultados ofrecemos un resumen de los principales aspectos que contienen los informes elaborados por los coordinadores de los grupos de expertos. En él se contemplan:

- La situación de la Formación Continua en los diferentes territorios, intentando delimitar los principales problemas y actuaciones mantenidas, la extensión y alcance logrado, las políticas o estrategias mantenidas por los diferentes promotores, etc.;
- Un balance general de las fortalezas y debilidades y el tipo de medidas y actuaciones que han constituido o pueden constituir una respuesta a las dificultades detectadas.

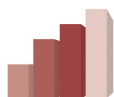


## PROBLEMAS Y ACTUACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

A la hora de delimitar la situación de la Formación Continua en los diferentes territorios, dos elementos tienen una especial relevancia:

- El contexto en el que se desarrollan las acciones, delimitando los condicionantes territoriales (el ámbito geográfico local) y los recursos disponibles (amplitud y caracterización de los promotores);
- La política general seguida en relación a los contextos específicos mencionados.

En los apartados siguientes describiremos, de manera resumida, las principales dimensiones de características y condicionantes territoriales y de estrategias de respuesta frente a éstas, pudiendo encontrarse en el tomo II los informes en los que cada Federación señala los aspectos que afectan a su realidad.

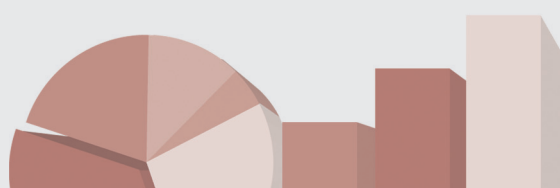


## DIVERSIDAD EN LAS SITUACIONES, CONSTANCIA EN LOS PROBLEMAS

La heterogeneidad de situaciones existentes en nuestra geografía no impide que podamos extraer una serie de características comunes, de condicionantes habituales para el desarrollo de la Formación Continua, a la que nos referimos como "diversidad en las situaciones/constancia en los problemas" como manera de etiquetar la reiteración de una serie de fenómenos en mitad de situaciones con tintes particulares.

En una primera descripción, podemos señalar:

- **La dispersión como dificultad:** el elevado número de pequeños municipios -a lo que se suma con frecuencia la dificultad añadida por la situación de alejamiento geográfico de muchos respecto de los centros comarcales o provinciales- supone un importante condicionante a la hora de desarrollar una oferta formativa. Los "blancos a los que hay que apuntar" están distribuidos en espacios dispersos, con importantes distancias o dificultades de comunicación.
- La manera en la que esta dificultad cobra presencia puede tener su máxima expresión en la situación adicional de insularidad (problema de pequeños municipios en las islas no capitalinas en Canarias);

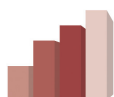


- La gran extensión territorial (Andalucía, Castilla la Mancha, Castilla-León), los fenómenos de pequeños municipios ubicados en entornos territoriales de baja densidad (como es el caso de la periferia de la Comunidad de Madrid), etc...

<b>NÚMERO DE MUNICIPIOS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS Y POBLACIÓN</b>				
<b>COMUNIDADES AUTÓNOMAS</b>	<b>Menos de 5.000 habitantes</b>	<b>De 5.000 a 20.000 habitantes</b>	<b>Más de 20.000 habitantes</b>	<b>Total</b>
Andalucía	517	183	70	<b>770</b>
Aragón	711	16	4	<b>731</b>
Asturias	48	23	7	<b>78</b>
Canarias	22	44	21	<b>87</b>
Cantabria	84	14	4	<b>102</b>
Castilla y León	2196	37	15	<b>2248</b>
Castilla la Mancha	852	53	14	<b>919</b>
Cataluña	756	131	59	<b>946</b>
Comunidad Valenciana	395	94	53	<b>542</b>
Extremadura	343	33	7	<b>383</b>
Galicia	196	97	22	<b>315</b>
Islas Baleares	33	24	10	<b>67</b>
La Rioja	166	6	2	<b>174</b>
Madrid	108	43	28	<b>179</b>
Navarra	254	15	3	<b>272</b>
País Vasco	185	48	18	<b>251</b>
Región de Murcia	9	22	14	<b>45</b>
	<b>6875</b>	<b>883</b>	<b>351</b>	<b>8109</b>

- Como vemos en la tabla, la proporción de municipios pequeños es muy grande: el 85% de los municipios españoles tienen menos de 5.000 habitantes;
- En Comunidades Autónomas como las de Castilla y León, Castilla la Mancha, Extremadura, La Rioja, y Navarra, la proporción de municipios pequeños es todavía superior.

- **La pluralidad en las cualificaciones:** la amplitud de los servicios que presta la Administración Local para sus ciudadanos exige, obviamente, una gran diversidad de perfiles profesionales específicos para su ejecución<sup>1</sup>. Ello supone, por tanto, un espectro más que notable de contenidos y competencias que someter a actualización en un medio que, por otro lado, varía frecuentemente sus marcos y protocolos de intervención por novedades normativas comunitarias, nacionales o autonómicas.
- **La escasez relativa en los recursos (profesionales):** para hacer frente a estos retos, sin embargo, la dotación en profesionales especializados en formación es, todavía, escasa. Incluso en los Ayuntamientos que disponen de servicios específicos, la relación entre la magnitud de las responsabilidades y el número de personas disponibles para desarrollarlas es poco favorable. Esta situación también es clara a nivel de Diputaciones y más aún en muchas Federaciones Territoriales: las condiciones de sobrecarga de trabajo conducen frecuentemente a priorizar la extensión antes que la profundización.



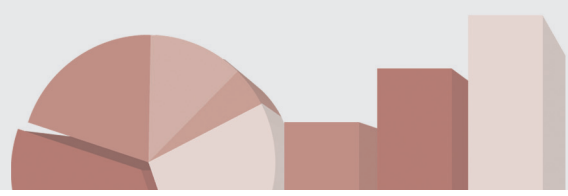
## PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE LOS FINES

En ese marco de dispersión, heterogeneidad y recursos humanos limitados, las estrategias mantenidas por los promotores parecen apuntar las siguientes tendencias:

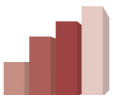
- Con importantes diferencias regionales, dependientes del tamaño medio de los municipios, la realidad señala la existencia de un número de promotores bajo (hecho mucho más acusado cuanto predominan los pequeños municipios como en el caso de Aragón, Cantabria, Extremadura, las dos Castillas, etc...).
- En ese contexto, la función de promotor recae de manera fundamental en grandes municipios; en asociación con medianos y pequeños, en planes agrupados; en una parte reducida de Mancomunidades; en muchas Diputaciones, si bien algunas mantienen fundamentalmente planes unitarios para su propio personal; y en las Federaciones Territoriales<sup>2</sup>.
- La prioridad en la planificación está más centrada en lograr extender el alcance de la formación para que pueda afectar a toda la población-blanco (especialmente, para llegar a quienes puedan tener más dificultades y, por tanto, necesidades "acumuladas").
- Precisamente por ello, la complementariedad ocupa una posición más secundaria; de manera que, si bien se procura evitar la reiteración real en contenidos y destinatarios, cursos de contenido similar se programarán de forma idéntica por dos promotores distintos, con el ánimo de llegar a las poblaciones blanco respectivas.

<sup>1</sup> No debemos olvidar que según los datos del MAP. Se censaban en el 2002 una cifra superior a 586.000 empleados de la administración local.

<sup>2</sup> La magnitud de tales contrastes puede observarse claramente si comparamos la Comunidad de Aragón, con únicamente cuatro promotores pertenecientes a las Entidades Locales, con la Comunidad de Andalucía, con más de cincuenta.



- La tendencia de complementariedad comentada en el informe retrospectivo no es ajena a la importancia que se le concede a una buena difusión "en primer lugar interna", de forma que la intercomunicación, basada en el conocimiento por el personal técnico de los diferentes promotores de las programaciones en curso, a veces a través de grupos de expertos y otros mecanismos, comienza a ser una práctica habitual y considerada especialmente importante. Precisamente una serie de planes interadministrativos van dirigidos a completar y evitar reiteraciones con los sostenidos por promotores de ámbito sindical.
- Con todo, las "especializaciones" temáticas en determinadas áreas podrían estar comenzando a afinarse (como se señala en el estudio retrospectivo) y se centran tanto en la oferta en temáticas altamente especializadas (y conformada a través de acuerdos con entidades profesionales, etc...) para los ámbitos de Hacienda, Servicios Sociales, Policía Local, Urbanismo y Medio Ambiente, etc. Parte de estos cursos tienen una mayor amplitud y un rango de "cursos expertos".



## BALANCE DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

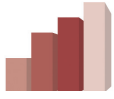
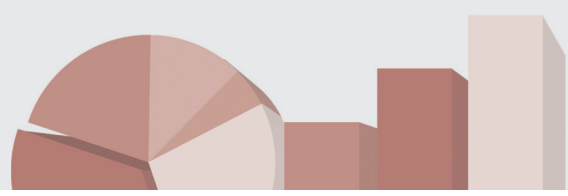
### Fortalezas

Las más reiteradas por las diferentes Federaciones Territoriales son las siguientes:

- En primer lugar, hay una clara valoración y apreciación positiva de la formación por sus destinatarios, como lo reflejan los análisis de satisfacción y diversos estudios realizados respecto de la transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos alcanzados. Parece, por tanto, que la formación cumple uno de sus cometidos fundamentales.
- En general, e igualmente, la oferta diversificada que se ha ido produciendo cubre las necesidades inmediatas de los diversos colectivos profesionales (aunque la magnitud de dicha cobertura se valorará ulteriormente).
- Todo ello se ejecuta dentro de un importante consenso entre las partes (institucional y sindical), logrando una implicación significativa de ambas en la gestión de los planes.
- La actuación a lo largo de estos años ha producido la creación y arraigo de importantes grupos de expertos propios en cada comunidad, constituyéndose, en buena medida, en referentes y motores de "buenas prácticas". Entre otras, la generación de cuerpos de "formadores propios" es un logro nada baladí.

## Debilidades

- El alcance de la oferta presenta aún núcleos de sombra: todavía no se ha conseguido que llegue con un máximo impacto a todos/as quienes son destinatarios de la misma, estando las mayores dificultades en hacerla asequible a quienes trabajan en municipios muy pequeños (y que por razones de disponibilidad tienen importantes dificultades para acceder a la formación).
- Se constata una complejidad desigual a la hora de desarrollar la oferta. Si para determinados colectivos (por ejemplo, el personal administrativo), en general, es escasamente complejo arbitrar acciones formativas, el esfuerzo para atender las necesidades de algunos grupos específicos es bastante mayor (desde los colectivos vinculados al mantenimiento, hasta el personal directivo).
- La carencia de recursos humanos especializados limita las posibilidades de sistematizar parte del trabajo técnico (desde los análisis de la transferencia e impacto de la formación hasta las programaciones basadas en competencias).
- En algunos casos, las limitaciones son impuestas: así, la concentración de una parte importante de la oferta formativa en determinados períodos obedece, con bastante frecuencia, a la práctica mantenida por parte de los órganos de intervención de no autorizar para la ejecución de las acciones hasta que se cuenta con la subvención. Las consecuencias indeseables son la acumulación de una buena parte de la oferta en períodos muy breves, y los correspondientes problemas tanto de ejecución como de "opción forzada" para los participantes (que no pueden hacer diversos cursos por coincidencia en el tiempo).
- La formación aún no forma parte de los planteamientos estratégicos de las organizaciones. Parece que estamos en una "primera etapa" de cultura de la formación y es necesario que se produzca una asimilación mayor de sus posibilidades por los responsables técnicos y gerenciales.



## ACTUACIONES PARA LA MEJORA: PRINCIPALES EJES DE TRABAJO

Entre otras medidas para mejorar la gestión de la Formación Continua, existe una elevada coincidencia en las propuestas:

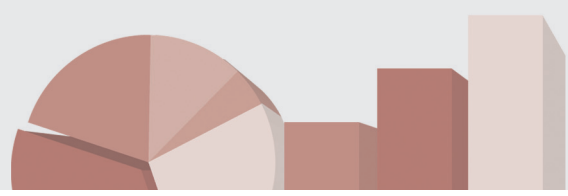
### Medidas:

- Mejoras en la adecuación: una buena parte pasan por intensificar un conjunto de medidas que supusieran el incremento en los esfuerzos técnicos utilizados (medidas sistemáticas de las necesidades, la transferencia e impacto de la formación) junto con los recursos humanos capacitados en formación que permitieran su implementación.
- Mejoras en el alcance: parece que dos tipos de medidas serían efectivas: por un lado, la descentralización de las ofertas como una forma de aproximarse a la demanda, siempre y cuando tal actuación sea compatible con las dificultades de comunicación de la zona (en algunos casos, "el centro" es más accesible para todos que la periferia próxima); por otro, la intensificación y mejora de la comunicación y difusión de la oferta formativa.
- Mejoras en la gestión: en este apartado se incluirían medidas dedicadas a "remover" algunos obstáculos de carácter burocrático ya mencionados (negativas de la intervención a facilitar la ejecución de proyectos aprobados pero en los que la subvención aún no ha llegado) que estrechan el período de impartición y, por tanto, de acceso a los cursos, al lado de otras medidas de corte "técnico" dirigidas a la facilitación en la adscripción, seguimiento y valoración de los cursos.
- Mejoras en la coordinación y complementariedad: los grupos de expertos, una medida cuya implantación comienza a ser una realidad, parece una fórmula básica para garantizar la comunicación, mejora en la complementariedad de la programación e intercambio de experiencias entre promotores.
- Mejora en la diversificación de las modalidades: la apuesta por la formación on line, y la planificación y gestión de la misma a través, en su caso, de costes compartidos. En efecto, las posibilidades de mejora en el alcance que la teleformación ofrece sólo queda limitada por la dificultad que supone programar en dicho soporte determinada clase de acciones más complejas y, por tanto, el grado en el que exige esfuerzos notables (casi de carácter plurianual) para concebir y ejecutar con cursos realmente adaptados los programas necesarios en diferentes áreas y colectivos.
- Medidas de repercusión múltiple: entre ellas estarían las dirigidas a la demanda, siempre y cuando tal actuación sea compatible con las acciones formativas y estructura de transportes y, por tanto, en el alcance y mejora técnica, etc.



Las medidas deberían desarrollarse teniendo en cuenta dos aspectos contextuales fundamentales:

- Conseguir el arraigo de una "cultura de la formación" que conlleve una clara apuesta de las Entidades locales en su conjunto (gestores, políticos, etc...), contemplándola en su valor estratégico de cara a la modernización, mejora y adaptación de los servicios públicos a las necesidades de la ciudadanía.
- En dicha situación, parece que es necesario, igualmente, un liderazgo por las Federaciones Territoriales y por la FEMP (en estrecha colaboración con las Entidades locales) a la hora de organizar y coordinar algunas de las medidas mencionadas (grupos de expertos, validación, etc.).



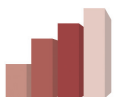
### 3. Propuesta de conclusiones y sugerencias principales

A continuación relacionamos las principales conclusiones y sugerencias obtenidas de las diferentes reuniones de expertos, según se relatan en los correspondientes informes territoriales, así como las aportadas por la encuesta realizada.

Es de señalar que la mayoría de los expertos convocados son, a su vez, los responsables de formación en sus respectivas Entidades locales, por lo que las propuestas que se formulan valoran su experiencia, sus buenas prácticas y las dificultades que se encuentran en el día a día de su gestión.

Por ello, consideramos que la formulación de estas propuestas, así como la aplicación de los mecanismos de mejora y las sugerencias que se exponen, han de contribuir a un sistema de Formación Continua más perfeccionado, que permita la mejor consecución de los diversos objetivos que se pretenden, al tiempo que sirva para compaginar la satisfacción de los diferentes, pero muy legítimos, intereses que confluyen, como veremos más adelante.

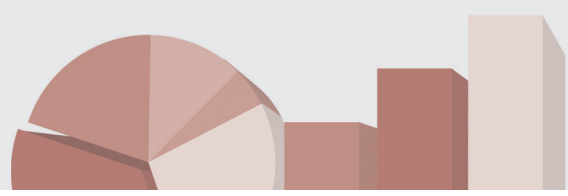
Las recomendaciones que se formulan pretenden, en definitiva, una mayor eficiencia en la formación, por considerar que el esfuerzo en Formación Continua es provechoso, por cuanto mejora las expectativas laborales y de carrera de los empleados públicos, al tiempo que permite a las Corporaciones locales facilitar a los ciudadanos servicios de calidad.



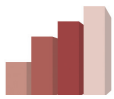
#### RECOMENDACIONES A LOS PROMOTORES

- Por lo tanto, si la inversión en formación es rentable, habrá que recomendar a aquellos promotores y entidades con recursos suficientes que se doten de un Servicio o Departamento de Formación, a cuyo frente habrá un **Responsable de Formación**. El determinar este empleo sirve para subrayar su responsabilidad en la materia, legitimar su autoridad y reconocer su papel en la organización. Al mismo tiempo, la configuración de una unidad especializada exigirá la adecuación de procedimientos y protocolos de actuación.
- Obviamente, toda unidad ha de contar con un presupuesto de gastos acorde con la función que se pretende. Además, en lo que se refiere a la gestión del plan de formación, la **dotación presupuestaria** previa agiliza el desarrollo de las acciones formativas, pues no habrá que estar a la liquidación de la subvención para iniciar tal actividad.
- El mantenimiento sostenido de un **Estudio de Necesidades** permitirá desarrollar **planes de formación** adaptados a las circunstancias detectadas y a los objetivos de formación planteados.

- La formación debe ser lo más **enfocada al objetivo**. No debe olvidarse que es Formación Continua, es decir, no nueva formación. La necesidad de la formación viene determinada por el conocimiento de las habilidades concretas de una persona y la determinación de las que habría de desarrollar ante un nuevo puesto de trabajo o la reconfiguración o adaptación del mismo a nuevas coyunturas. Por tanto, la mejor fórmula es la formación "a la carta". Exige conocer al empleado a formar y conocer las estrategias de la organización. Ello requiere de fórmulas expresas de **coordinación interna**.
- Por ello también, el estudio de necesidades debe ser desarrollado en **coordinación con otros departamentos de la organización**: recursos humanos, departamentos sectoriales, etc. Si coinciden los intereses del trabajador -en mejorar sus conocimientos y aprender nuevas materias y técnicas, incluso prosperando en su carrera profesional-, con los de la organización (política de recursos humanos, de oferta de servicios públicos a la ciudadanía...), ello evitará que se produzcan inesperados supuestos de absentismo, de falta de motivación para participar, de ausencia de autorizaciones, de desconocimiento de las titulaciones y formaciones dadas, etc.
- El **Estudio de Necesidades**, como hemos visto, debe emprenderse evaluando las expectativas de los empleados y de los directores de las unidades afectadas, en coordinación con los departamentos de recursos humanos y, muy importante, con el apoyo político de la institución.
- Ambos aspectos anteriores facilitarán, asimismo, la **evaluación del impacto** de la formación, tanto en lo que se refiera a los nuevos conocimientos del empleado como a la mejora de los servicios públicos.
- En el caso de los promotores agrupados e interadministrativos, obviamente la relación con las demás entidades, tanto en la detección de necesidades como en el desarrollo de la formación y en la posterior evaluación del impacto, exige mayores esfuerzos de **coordinación interadministrativa**. Además, en estos casos, al interés por la formación se añade el de llegar a colectivos o territorios que no tienen capacidad de autoformación, por lo que, tanto en la determinación de las necesidades, como en la formación misma y el impacto, habrán de tenerse en cuenta las lagunas formativas.
- Tales lagunas determinan nuevas necesidades que, a su vez, han de conformar **mecanismos de corrección** de los planes de formación.
- La **coordinación y complementariedad de los planes**, así como los compromisos de enfoque asumidos por cada promotor, deben permitir una mayor eficiencia de la formación. Ésta será mayor en la medida en que el sistema permita, a su vez, la participación de los empleados en los planes de otros promotores, cuando haya acuerdos previos entre las diversas entidades.

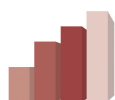


- Otra recomendación ha de ir dirigida, según han acordado los coordinadores de Formación de las Federaciones de Municipios participantes de este estudio, a las **organizaciones sindicales y profesionales**: ha de estimularse la mayor coordinación para garantizar la complementariedad, la eficiencia, la detección de las necesidades y la evaluación del impacto. En definitiva, son los agentes más necesarios para conseguir la acomodación de los intereses en juego.



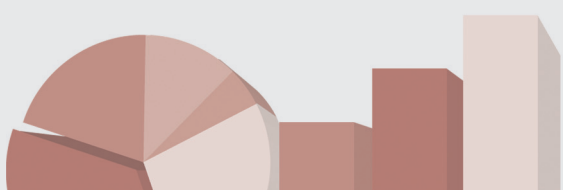
## RECOMENDACIONES A LAS ENTIDADES LOCALES NO PROMOTORAS

- El primer mensaje, asimismo común para el conjunto de las Entidades y los empleados, no puede ser otro que el reconocimiento de la necesidad y el valor de **invertir en formación**. Si, además, la financiación viene de la recuperación de las cotizaciones hechas, dispondremos de unos recursos complementarios importantes.
- En segundo lugar, cabe reiterar que **la formación no es gratuita**, cuesta dinero, por lo que hay que esforzarse en ser eficientes. La adecuada valoración de este concepto incidirá asimismo en la disposición de los diversos intervinientes y en la calidad de los cursos y recursos formativos.
- Con base en las anteriores premisas, la siguiente es obvia: **no cabe renunciar a la Formación Continua** de los empleados públicos, pues ésta produce satisfacción personal en el desempeño del puesto, sirve a la carrera administrativa del profesional y, por último, incide en la calidad de los servicios públicos que se ofrecen al ciudadano. Por lo tanto no se concibe que ninguna Entidad local renuncie a la Formación Continua de sus empleados y, obviamente, tampoco que éstos lo hagan.
- Por tanto, si una Entidad no alcanza a cumplir con los requisitos establecidos por el sistema de Formación Continua para mantener un plan unitario, habrá de participar en algún agrupado y, en su caso, reclamar de su Diputación Provincial, Cabildo o Consejo Insular (o Comunidad Autónoma uniprovincial), así como de la respectiva Federación de Municipios, o de la Mancomunidad, o de la Comarca, la **satisfacción de las necesidades formativas** de esa entidad y de sus empleados.
- **Cultura de la Formación**. Ello implica, en todo caso, mantener las **otras actuaciones recomendadas** en materia de Formación Continua, como la detección de necesidades formativas y el posterior estudio de impacto. Si carece de recursos para ello, igualmente debe reclamarse de los entes citados.



## RECOMENDACIONES A LA CFCAL

- En lo referido a lo que podríamos llamar "**constricciones del sistema**", los expertos han manifestado algunas dificultades que mantiene el sistema de Formación Continua y que, en algunos casos, junto con las limitaciones del sistema local, generan distorsiones importantes. Es el caso, sobre todo, de los municipios pequeños en las Comunidades Autónomas uniprovinciales. La ausencia de Diputación Provincial implica que la Federación territorial correspondiente asuma la formación en las entidades que no tienen plan unitario (Una vez más, reclamamos que las Comunidades Autónomas uniprovinciales, cuando actúen en su faceta local, lo hagan con criterio local -asamblea de ayuntamientos- y desde presupuestos separados y específicos). A su vez, el límite de 200 empleados excluye a la mayor parte de los municipios.
- En el mismo ámbito, la **escasa dotación de recursos humanos en los municipios pequeños** impide prescindir de los mismos en horario laboral. Tal vez el sistema de Formación Continua hubiera de considerar el establecimiento de fórmulas más abiertas para los empleados que decidieran su formación fuera de ese horario.
- Muchas veces la **formación on line** es la fórmula más adecuada para llegar a todos los territorios y para acciones formativas de larga duración. Pero, nuevamente, los municipios pequeños se ven desfavorecidos por la limitación tecnológica. Incluso, por la ausencia de banda ancha.
- En otros casos, son colectivos de empleados los que no pueden acceder a formación de calidad, dada la especificidad de sus oficios. Habría que primar en este caso la **formación especializada** y llegar a convenios con promotores especializados, incluso de ámbitos ajenos a lo local.
- La formación a los **cargos electos locales** es una materia de negociación global que se debe resolver en el seno de la Comisión General de Formación Continua.
- Partiendo de la manifestación antes expuesta de que es rentable invertir en formación, y teniendo en cuenta, además, el número de empleados locales y su dispersión, así como la heterogeneidad de los colectivos y los territorios, la necesidad de invertir en detección de necesidades y evaluación del impacto se hace mayor en la medida en que el sistema se perfecciona. Gastar más en estos aspectos "complementarios" permitirá hacer más formación, mejor y más barata. Ha de consolidarse una "cultura de la formación", de tal manera que la Formación Continua constituya una competencia local más. De ahí que sea unánime la consideración de que es necesario flexibilizar el sistema de la formación, al tiempo que resulta imprescindible **mejorar la dotación económica de la Formación Continua local**.



- Por otra parte, las diferentes reuniones de expertos ponen de manifiesto la necesidad de coordinación entre los responsables de formación, así como la gran utilidad de los contactos mantenidos con ocasión del estudio. De ahí que concluyan en la conveniencia de consolidar los grupos territoriales, así como de mantener éstos con la FEMP un trabajo común sostenido y estable. La creación de un **observatorio permanente** en la FEMP, junto con las Federaciones Territoriales, permitirá no sólo una más eficaz detección de necesidades y evaluación de impactos, sino también compartir recursos y materiales formativos, mantener bases de datos de formadores, determinar buenas prácticas, profundizar en la especialización de acciones formativas y conseguir llegar a los colectivos y territorios más desfavorecidos. Al mismo tiempo, esta actividad permanente facilitará detectar errores o disfunciones del sistema, permitiendo proponer medidas de corrección. Por último, asimismo el interés común y la mayor capacidad de negociación política propiciaría fórmulas más enfocadas de colaboración con la Administración del Estado y con las Comunidades Autónomas.
  
- En esta tarea de seguimiento, cabe mencionar asimismo un hecho que genera ciertas dificultades: la **diferente forma de clasificar las acciones formativas** por parte del INAP y las propias de Formación Continua. Esto impide un análisis comparativo más ágil y asimismo mantener dicha estadística. Sería conveniente consensuar las categorías para poder observar los desplazamientos de las acciones de unas a otras. Un ejemplo de ellos es la categoría común de urbanismo, en la que se incluye asimismo transportes, medioambiente... La articulación de sencillas soluciones técnicas permitiría mantener la serie histórica. Del mismo modo, se hace a veces difícil distinguir entre formación a directivos y a colectivos.
  
- También en relación con el impacto sobre los funcionarios, e incluso desde la consideración de la posibilidad de marcar objetivos y hacer seguimiento de todo ello, sería oportuno mantener un registro actualizado de los cursos de formación seguidos por cada empleado público, tanto en cada entidad promotora, así como las de origen, como en el INAP.
  
- Por último, igualmente en materia curricular y de calificación de los cursos se hace necesario un debate para la homologación de titulaciones y contenidos. Esta reflexión puede ser abordada desde los Grupos de expertos constituidos en la FEMP, ofreciendo luego sus conclusiones al sistema de Formación Continua.

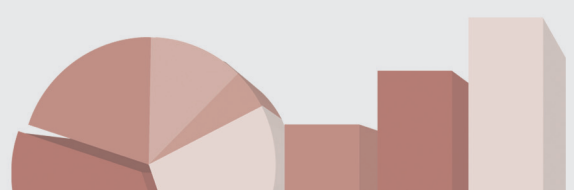


# Relación de colaboradores en el Estudio, según funciones









# Relación de colaboradores

## Dirección del Proyecto

- Myriam Fernández-Coronado y González  
*Directora de Formación y Estudios de la FEMP*
- Fernando Porto Vázquez  
*Director del Departamento de Estudios*

## Equipo Coordinador

- Fernando Porto Vázquez
- Rosa Romero Peña
- José Ignacio Martínez de Aragón  
*Técnicos del Departamento de Estudios de la FEMP*
- Alberto Romero Fernández, Director del Departamento de Formación  
*Federación Andaluza de Municipios y Provincias*
- Judith Prat Mollet, Coordinadora Responsable de Formación  
*Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias*
- Francisca Vich Lladrés, Coordinadora de Formación  
*Federación de Entidades Locales de las Islas Baleares*
- Trinidad Pérez Coordinadora, Responsable de Formación  
*Federación Canaria de Municipios*
- Javier Lorenzo Vías, Responsable del Departamento de Formación  
*Federación de Municipios de Cantabria*
- Francisco Ortiz Fernández, Coordinador General  
*Federación de Municipios y Provincias de Castilla-La Mancha*
- Javier Gallardo Martínez, Técnico  
*Federación de Municipios y Provincias de Extremadura*
- Emiliano López España, Director del Departamento de Formación  
*Federación de Municipios de Madrid*
- Manuel Pato Melgarejo, Responsable Departamento Programas y Formación  
*Federación de Municipios de la Región de Murcia*
- Juan José Bernal Gilar, Jefe del área de Formación y Empleo  
*Federación Valenciana de Municipios y Provincias*

## Relación de expertos participantes por las Federaciones Territoriales

### *Federación Andaluza de Municipios y Provincias*

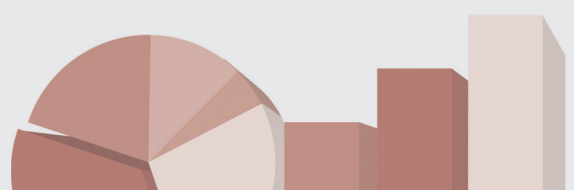
- Leandro Hacha Berna, *Ayuntamiento de Aracena*
- Carlos Caraballo Jiménez, *Ayuntamiento de Granada*
- Pedro Muñoz Rodríguez, *Ayuntamiento de Jerez de la Frontera*
- Manuel Serrano Canon, *Ayuntamiento de Málaga*
- Enrique Usoz Chaparro, *Diputación Provincial de Almería*
- Juan Benítez Ordóñez, *Diputación Provincial de Cádiz*
- Vicente Casado Jurado, *Diputación Provincial de Córdoba*
- Manuela Díaz Sánchez, *Diputación Provincial de Huelva*
- Mariano Linares Hidalgo, *Diputación Provincial de Jaén*
- Rafael Acebedo Jiménez, *Diputación Provincial de Málaga*
- José Manuel Aviño Navarro, *Diputación Provincial de Sevilla*
- Pablo Alvarado Ruiz, *FSP-UGT Andalucía*
- José María García Pérez, *FSAP-CCOO Andalucía*
- Pedro Javier Rebollo, *CSI-CSIF*
- Juan Carlos Morán Álvarez, *Universidad Sevilla*

### *Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias*

- Antonio del Río, *Diputación Provincial de Teruel*
- Alfredo Bretos, *Diputación Provincial de Huesca*
- M<sup>a</sup> Victoria Marín, *Diputación Provincial de Zaragoza*
- Javier Romero, *CC.OO*
- José Luís Rodríguez Viñas, *CSI-CSIF*
- Marco Antonio Palacio, *CSI-CSIF*
- M<sup>a</sup> Sol Luna, *UGT*
- Judith Prat Mollet, *FAMPC*
- Menchu Rospir, *FAMPC*

### *Federación de Entidades Locales de las Islas Baleares*

- Joana Alomar, *FELIB*
- Angela Gracia, *FELIB*
- Inmaculada Morín, *CC.OO*
- Margarita Enríquez, *UGT*
- Isabel Cerdá, *CSI-CSIF*
- Xisca Vich, *CIAC*



### **Federación Canaria de Municipios**

- Lázaro Brito Hernández, *Comisionado Insular de La Palma*
- Teresa Cáceres Hernández, *Cabildo Insular del Hierro*
- Araceli Díaz González, *Mancomunidad Norte Gran Canaria*
- Candelaria García Pérez, *Mancomunidad Norte Tenerife*
- María Auxiliadora González Brito, *Mancomunidad Sur Fuerteventura*
- Mónica Álvarez Martín, *Ayuntamiento de San Bartolomé*
- Estela Debissis, *Ayuntamiento de San Bartolomé*
- José Ángel Díaz Ramos, *Ayuntamiento de San Sebastián de la Gomera*
- Sebastián Sánchez Melián, *Ayuntamiento de Candelaria*
- Tomas Hernández Suárez, *Ayuntamiento de Agüimes*
- M<sup>a</sup> Flor Acosta Martín, *FSP-UGT*
- Trinidad Pérez Rodríguez, *FECAM*
- Sandra Dorta González, *FECAM*

### **Federación de Municipios y Provincias de Castilla-La Mancha**

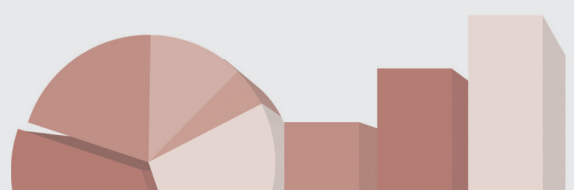
- Miguel Ángel Perantón García, *Ayuntamiento de Talavera*
- Germán Rodríguez Castellanos, *Diputación Provincial de Ciudad Real*
- Mariano Arribas Redondo, *Diputación Provincial de Cuenca*
- Mariano del Castillo, *CSI-CSIF*
- Pilar Cuevas Henche, *Fondo de Formación*
- Ramona Núñez de Arenas, *Ayuntamiento de Daimiel*
- Juan Serrano Culebras, *Diputación Provincial de Albacete*
- José Bernardo García Gómez, *Ayuntamiento de Toledo*
- Miguel Guerra Rodríguez, *FSP-UGT*
- Inmaculada Caballero Calvo, *CC OO*
- Francisco Ortiz Fernández, *FMPCLM*
- Matilde Mateo Serrano, *FMPCLM*
- Pilar de los Reyes Montero, *FMPCLM*
- Javier Solé, *Creaciones Virtuales*
- Rafael Lagowsky, *Creaciones Virtuales*

### **Federación de Municipios y Provincias de Extremadura**

- Emilia García Romero, *Diputación Provincial de Badajoz*
- Ángela León Pizarro, *Diputación Provincial de Badajoz*
- Luisa María Ávila Durán, *Diputación Provincial de Cáceres*
- María Teresa Hernández Muñoz, *FEMPEX*
- Javier Gallardo Martínez, *FEMPEX*
- Francisco Chávez Vizcaíno, *Ayuntamiento de Mérida*
- María Izquierdo Flor, *Ayuntamiento de Almendralejo*

### **Federación de Municipios de Madrid**

- Miguel Camacho García, *Formsulting, S.L.*
- Silvia Moretón Blas, *CSI-CSIF*
- Carmen Cornago Sanz, *Ayuntamiento de Valdemoro*
- M<sup>a</sup> Paz García Campos, *Ayuntamiento de Rivas-Vaciamadrid*
- Diego González Mansilla, *Ayuntamiento de Alcobendas*
- Carmen Pilar Millán Álvarez, *CSI-CSIF*
- Paloma Sánchez Sandes, *U.G.T.*
- Marta Mejías Navacerrada, *Ayuntamiento de Alcalá de Henares*
- Lorenzo Alonso Nistal, *IBECON*
- Esther Pinto López, *MAFOREM*
- Sara Díaz-Flores Ortiz, *Ayuntamiento de Parla*
- Rubén Guerrero Montemayor, *Foro Madrid*
- Carmen López Pérez, *Ayuntamiento de Aranjuez*
- Jesús Ortega Sanz, *Foro Madrid*
- Gregorio Niño Vivo, *FSP-UGT Madrid*
- Manuel Moreno Castrejón, *FSP-UGT Madrid*
- Susana Torija Herrero, *Ayuntamiento de Móstoles*
- Ángel Martín Yangués, *FSP-UGT Madrid*
- Rafael Vera Esquiva, *GreenPoint*
- Elisa Iglesias Morales, *Maforem*
- Concepción Hurtado Esteban, *U.G.T. Ayuntamiento de Madrid*
- Mariana Fernández Garzón, *Ayuntamiento de Coslada*



### **Federación de Municipios de la Región de Murcia**

- Antonio Alcaraz, *Ayuntamiento de Aledo*
- José Carrasco Carrasco, *Ayuntamiento de Totana*
- Cristóbal Carreño López, *Ayuntamiento de Moratalla*
- Josefa Ejidos García, *Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas*
- Lucía Giménez Jiménez, *Ayuntamiento de Torre Pacheco*
- M<sup>a</sup> Francisca Gracia Martínez, *Ayuntamiento de La Unión*
- M<sup>a</sup> José Gracia Martínez, *Ayuntamiento de San Pedro del Pinatar*
- M<sup>a</sup> Carmen Guevara Cambroner, *Ayuntamiento de Los Alcázares*
- Luís Linares, *Ayuntamiento de Alcantarilla*
- José Fc<sup>o</sup> Martínez León, *Ayuntamiento de San Javier*
- Gregorio Martínez, *Ayuntamiento de Alhama*
- José Morga Soto, *Ayuntamiento de Santomera*
- Álvaro Peña Sáez, *Ayuntamiento de Blanca*
- José Sánchez Serrano, *Ayuntamiento de Bullas*
- Rosa Soler Ramos, *Ayuntamiento La Unión*
- Mercedes Zamora Sánchez, *Ayuntamiento de Los Alcázares*
- Antonio M. Mula Cruz, *Ayuntamiento de Cartagena*

### **Federación Valenciana de Municipios y Provincias**

- Alicia Torres Palanca, *CSI-CSIF*
- Mayte Mestre Ferrer, *CSI-CSIF*
- Juan Torres Santonja, *Ayuntamiento de Alcoy*
- Javier Berenguer Sancho, *FSP-UGT-PV*
- Eva Navarrete Ibáñez, *Diputación Provincial de Valencia*
- M<sup>a</sup> Jesús Cervelló Donderis, *Diputación Provincial de Valencia*
- Luís Beltrán Sala, *Diputación Provincial de Castellón*
- Francisco Serrano Vidal, *CCOO*
- Enrique Campayo Esteban, *CCOO*
- Vicente Expósito Lluch, *CCOO*
- José Antonio Latorre Galicia, *Diputación Provincial de Alicante*
- Juan José Bernal Gilar, *FVMP*
- María José Linares Aplanes, *FVMP*

### **Equipo Asesor**

- José Luís Garrote González, *FEMP*
- Daniel Fernández Rodríguez, *FEMP*
- *Escuela de Relaciones Laborales,*  
Julio Fernández Garrido, Director ERL  
Miguel Figueroa Saavedra  
Elena Caro Perdigón y otros colaboradores de la ERL

### **Equipo Redactor FEMP**

- Fernando Porto Vázquez
- Rosa Romero Peña
- José Ignacio Martínez de Aragón

### **Apoyo Administrativo FEMP**

- Luisa Murcia Conesa
- Soledad Herrero Sanz
- Teresa Peña Palacios





# Estudio de detección de necesidades formativas en las Entidades Locales

- Federación Española de Municipios y Provincias •
- Federación Andaluza de Municipios y Provincias •
- Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias •
- Federación de Entidades Locales de las Islas Baleares •
- Federación Canaria de Municipios •
- Federación Cantabra de Municipios y Provincias •
- Federación de Municipios de Cantabria •
- Federación de Municipios y Provincias de Castilla-La Mancha •
- Federación de Municipios de Cataluña •
- Federación de Municipios y Provincias de Extremadura •
- Federación de Municipios de Madrid •
- Federación de Municipios de la Región de Murcia •
- Federación Valenciana de Municipios y Provincias •

Esta publicación da cuenta del proyecto de estudio sobre "detección de necesidades de formación en las Entidades Locales" que se ha desarrollado durante el año 2006. Presentamos los resultados en dos partes o soportes. Por una parte el lector tiene a su disposición este libro que ofrece una síntesis de las diferentes líneas de trabajo que se llevaron a cabo en el marco del proyecto. Por otra parte, en el CD adjunto al propio libro, se encuentra el conjunto de los informes elaborados y de los datos estadísticos que se han acopiado, explotado y analizado.

La investigación se ha realizado, de manera conjunta, por la FEMP por las Federaciones Territoriales de Andalucía, Aragón, Islas Baleares, Canarias, Cantabria, Castilla la Mancha, Cataluña, Extremadura, Comunidad de Madrid, Región de Murcia y Comunidad Valenciana.

(link de descarga web)