

LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS PARA EL USO DE REDES SOCIALES Y HERRAMIENTAS DIGITALES: ESTUDIO DE CASO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CATALUÑA

JESÚS PALOMAR BAGET

Escuela de Administración Pública de Cataluña y Universidad de Barcelona
jpalomarb@gencat.cat

En los últimos años las tecnologías sociales han irrumpido en la sociedad: en las relaciones personales, en el sector privado y también en el sector público. El uso de las redes sociales y las herramientas digitales por parte del sector público se está llevando a cabo de un modo incrementalista y con diversas finalidades: comunicación, proximidad, participación, transparencia, gobierno abierto, etc. El papel de los empleados públicos en el uso de estas nuevas herramientas es vital para conseguir los objetivos fijados, siendo la capacitación y la formación la principal forma de hacerlo.

Este artículo se centra en el estudio de caso del centro de formación de empleados públicos de la región española de Cataluña y en las diferentes estrategias formativas y capacitadoras a diferentes empleados públicos, tanto del gobierno regional de Cataluña como de las administraciones locales catalanas, para que las redes sociales y las herramientas digitales sean utilizadas de modo corporativo y cumpliendo los objetivos de las respectivas instituciones.

Palabras clave: Formación, redes sociales, herramientas digitales, cloud computing, administración pública

THE TRAINING AND INSTRUCTION OF PUBLIC EMPLOYEES FOR THE USE OF SOCIAL NETWORKS AND DIGITAL TOOLS: A CASE STUDY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SCHOOL OF CATALONIA

In recent years social technologies have broken into society: in personal relationships, in the private sector and the public sector. The use of social networks and digital tools by the public sector is being carried out in an incremental manner and for various purposes: communication, proximity, participation, transparency, open government, etc. The role of public employees in the use of these new tools is vital to achieve the objectives set, with training and training the main way to do it.

This article focuses on the case study of the training center for civil servants in the Spanish region of Catalonia and the different training activities and strategies at different government employees from both the regional government of Catalonia and the Catalan local administrations, social networks and digital tools are used in corporate mode and meeting the objectives of the respective institutions.

Keywords: Training, social networks, digital tools, cloud computing, public administration

INTRODUCCIÓN: EL CONTEXTO POLÍTICO, JURÍDICO Y COMPETENCIAL DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

En este apartado inicial se pretende contextualizar, muy brevemente, a los lectores del artículo sobre el entramado político, jurídico y competencial de la Generalitat de Catalunya que permite que la Escuela de Administración Pública de Cataluña desarrolle las actividades que se describen en los apartados siguientes.

Cabe destacar las dos normas básicas que rigen la relación del estado español con las comunidades autónomas, en primer lugar la Constitución Española de 1978 y el Estatuto de Autonomía de Cataluña de 2006, que tuvo su antecedente en el Estatuto de 1979.

La Constitución española reconoce la existencia de nacionalidades y regiones que se configuran en comunidades autónomas, en el propio texto constitucional recoge las competencias que le son exclusivas al Estado y aquellas que, si el Estatuto autonómico recoge, podrán ser competencia exclusiva de las comunidades autónomas. En este último caso se reconoce la competencia exclusiva de la organización de la propia administración, de este derecho constitucional y estatutario nace la competencia exclusiva de la Escuela de Administración Pública de Cataluña para llevar a cabo de forma exclusiva la formación y perfeccionamiento de los empleados públicos de todas las administraciones públicas catalanas, tanto la autonómica como de las administraciones locales.

INTRODUCCIÓN: LA EAPC Y SUS COMPETENCIAS

En este primer apartado se pretende hacer una breve presentación de los elementos básicos del contenido que se presenta en esta ponencia, en primer lugar el marco institucional, presentación de la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC); en segundo lugar las funciones de la organización en el marco de la formación y perfeccionamiento del personal de las administraciones públicas catalanas, en especial la formación de los empleados públicos en competencias y habilidades y los nuevos retos de la EAPC en la gestión de la formación y como ello se relaciona con la formación y capacitación en redes sociales y herramientas sociales digitales.

a. ¿Qué es la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC)?

Desde un punto de vista estrictamente administrativo, la EAPC es un organismo autónomo de carácter administrativo dependiente del Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales de la Generalitat de Catalunya, gobierno autonómico de Cataluña. De forma muy general puede indicarse que la EAPC tiene como objetivos principales la formación y selección de los funcionarios del gobierno de Cataluña, y también de manera muy significativa de aquellos vinculados con las administraciones locales de su territorio. Asimismo, las actividades de investigación en materias referidas a las administraciones públicas forman parte de su función, además de la publicación de estudios y textos relacionados con la gestión pública y su mejora. La EAPC tiene su sede central en Barcelona y delegaciones territoriales.

b. La formación y el perfeccionamiento del personal de las administraciones públicas catalanas desde la EAPC

El marco jurídico regulador de la EAPC determina las competencias en materia de formación a las administraciones públicas catalanas. Así, en el artículo 3.1 de la Ley 4/1987, de 24 de marzo, reguladora de la Escuela de Administración Pública de Cataluña, se determinan, entre otras funciones, las siguientes:

1. Son funciones propias de la Escuela:

- a) Tener cuidado de la realización de las pruebas selectivas para el acceso a la condición de funcionario, de acuerdo con la normativa vigente y los convenios con los entes locales.
- b) Organizar e impartir cursos, teóricos y prácticos, seminarios, mesas redondas y otras actividades de reciclaje, de perfeccionamiento y de formación permanente o en carrera, de acuerdo con los planes de formación del personal de la Generalidad y los convenios suscritos con otras administraciones públicas.
- c) Organizar e impartir otros cursos y desarrollar otras actividades que tengan como finalidad la formación en ciencias de la Administración.

d) Investigar, recopilar documentación y estudiar materias relativas a la administración y la función pública, y, en especial, las relacionadas con las técnicas de dirección, organización y gestión pública, así como con la mejora de la eficacia de la Administración de la Generalitat, y atender la consulta y hacer publicaciones sobre todas estas materias.

En cuanto a la formación de directivos públicos, la misma norma de 1987, en uno de los apartados de su artículo cuarto ya indica que en el plan de actividades de la EAPC se incluirán “cursos de formación y perfeccionamiento de la función directiva”. De acuerdo con este mandato, la EAPC ha llevado a cabo desde hace años una importante actividad en estas materias. La insistencia en esta actividad es una consecuencia lógica de la importancia que el desarrollo de la función directiva tiene en la actualidad: “la puesta en marcha de una nueva política de gestión de recursos humanos en las administraciones públicas, como consecuencia del Estatuto Básico del Empleado Público, exige desarrollar de forma precisa programas de formación de dirección pública en las diferentes organizaciones”. De este modo, la EAPC ha desarrollado diferentes acciones enfocadas a llevar a cabo este objetivo.

Los servicios que la EAPC ofrece en el ámbito de la formación son múltiples. En primer lugar, la formación presencial, ya sea en formato jornadas sobre temas de especial interés para la generalidad del personal de las administraciones catalanas o destinada a colectivos concretos pero numerosos y que requieren una formación muy elevada en volumen de destinatarios. En segundo lugar, a través de la formación no presencial, ya sea en modalidad totalmente virtual o bien semipresencial, combinando la presencialidad con el trabajo a distancia, en ambos casos a través de la plataforma “Aula virtual” soportada en Moodle. En tercer lugar, a través de formación a medida e individualizada con programas de coaching y/o mentoring sobre habilidades y conocimientos concretos, en este caso especialmente dirigidas a altos cargos, directivos y mandos de las organizaciones públicas, de modo que los directivos públicos reciben un asesoramiento y formación en habilidades y/o conocimientos específicos de forma personalizada, de manos de un/a experto/a que basa su conocimiento y especialización en la experiencia en puestos de trabajo y responsabilidad similares. En cuarto lugar, y para cerrar el apartado de formación, a través de la capacitación de tercer ciclo; esto lo gestiona la propia EAPC, ya sea de forma exclusiva o con la colaboración de universidades catalanas y colegios profesionales que participan en algunos de los masters y postgrados que la EAPC ofrece.

En definitiva, la misión de la EAPC es “mejorar e innovar las administraciones públicas catalanas mediante la formación y la investigación en materia de gestión pública, para promover una cultura y unos valores compartidos de servicio público” que ayuden a las instituciones a integrar a los nuevos miembros en su entorno de trabajo, a mejorar los resultados de las personas que trabajan en el desarrollo de sus responsabilidades y preparar a las personas de la organización para los cambios futuros.

En un sentido estrictamente organizativo la EAPC no ejerce con exclusividad el monopolio de la formación de los empleados públicos catalanes, ya que existen otros promotores de formación en las administraciones públicas catalanas, tanto en la Administración de la Generalitat de Catalunya como en las administraciones locales. Ello no comporta la existencia de competencia en las funciones sino más bien de colaboración y coordinación.

En el marco de la Generalitat de Catalunya la EAPC coordina la Comisión Técnica de Responsables de Formación (CTRF), que engloba la totalidad de responsables de formación de los Departamentos de la Generalitat de Catalunya. En este ámbito de trabajo la EAPC diseña el Catálogo de formación básica y de actualización que sirve para que los Departamentos puedan proponer a su personal la realización de las actividades formativas que la EAPC ha diseñado. Asimismo, la EAPC distribuye parte los Fondos de Formación Continua a los Departamentos para que puedan gestionar dicha formación.

En el caso de la formación destinada a empleados públicos de las administraciones locales catalanas la EAPC gestiona los fondos públicos de formación, de modo que actúa como órgano convocante, instructor y resolutorio de los fondos de formación continua destinados a los empleados públicos locales, con un destacado papel de las administraciones públicas y entidades municipalistas que gestionan la formación en el territorio. En el marco de las administraciones locales catalanas la EAPC se encarga de la formación directa para la mayoría de las entidades locales catalanas.

La EAPC, además, ofrece el servicio de diseño y programación de productos formativos a medida para colectivos destinatarios concretos y/o para instituciones y organismos públicos catalanes, de modo que participa en la formación que otros promotores llevan a cabo teniendo en cuenta sus necesidades formativas.

c. La EAPC y formación de los empleados públicos en competencias y habilidades

En los últimos años la EAPC ha centrado sus esfuerzos en diferentes aspectos, aportando innovación y mejoras en la formación de los empleados públicos. En este sentido cabe destacar la tarea de la EAPC en la detección de necesidades formativas, en la evaluación de la formación y en la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo. Con lo primero los promotores de formación llevan a cabo las acciones formativas teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los destinatarios, para lo segundo la organización se dota de herramientas de mejora continua de la formación y, finalmente para lo tercero, se analiza el impacto de la formación al puesto de trabajo. Dicho de otra manera, se observa si aquello que se enseña/aprende es útil y aplicable para y por los empleados y las organizaciones públicas.

Por otro lado, la EAPC ha desarrollado diferentes iniciativas para diseñar la formación teniendo en cuenta las competencias y las habilidades que se esperan para cada puesto de trabajo, en especial se han trabajado estos conceptos para directivos y mandos de las administraciones públicas y para determinados ámbitos profesionales en la organización, de modo que la formación que se ofrece debe tener como objetivo que se cubran estas habilidades y competencias que se esperan del personal público en función de su ocupación. En este sentido la EAPC, conjuntamente con la Secretaría de Administración y Función Pública ha editado diversas publicaciones sobre las competencias y habilidades del personal público.

Se deberá tener en cuenta que algunas de las competencias y habilidades son transversales y deseables, en mayor o menor intensidad, para la globalidad del personal al servicio de las administraciones. La capacitación y formación en redes sociales y herramientas sociales digitales, sin duda, forman parte de estas competencias y habilidades transversales y globales.

d. Los nuevos retos de la EAPC en relación a la formación

Las organizaciones del siglo XXI, tanto públicas y privadas, aspiran a convertirse en organizaciones que aprenden, mediante estrategias de gestión del conocimiento y de promoción del aprendizaje informal, para adaptarse mejor a las cambiantes exigencias del entorno y a las nuevas necesidades de los usuarios. A menudo, esperan que sus miembros generen conocimiento (o nuevas respuestas ante problemáticas

desconocidas), aprendan de manera continuada y compartan estos conocimientos y aprendizajes con el resto de la organización (Marsick y Watkins, 2003).

La complejidad e intensificación de las nuevas tareas a desarrollar por los empleados públicos requiere la utilización de variadas estrategias y procedimientos que permitan incorporar nuevos aprendizajes formales e informales, profesionales y organizacionales, vinculados al desarrollo de las competencias necesarias para ejercer su profesión con garantías de calidad. Hablamos de aprendizajes formales (regulados como cursos, seminarios o similares) pero también de aprendizaje informal y con él nos referimos a los aprendizajes que los trabajadores asumen a través de su experiencia en el puesto de trabajo y que conllevan un desarrollo de sus competencias profesionales (Cofer, 2000; Lohman, 2005 y 2009) y el aprendizaje informal que se adquiere a través de la autoformación con recursos que el personal público consigue por medios propios.

En este punto la EAPC ha iniciado un proceso para gestionar el nuevo ecosistema de formación informal en las administraciones públicas catalanas relacionado de forma clara con la gestión del conocimiento. Se trata de un modelo que debe combinar la formación formal y tradicional con la formación informal basada en el aprendizaje autogestionado por el personal público y que debe estructurarse en el marco institucional.

La formación en redes sociales y herramientas sociales digitales es un buen ejemplo de este nuevo ecosistema de la formación. Por un lado las organizaciones públicas deben garantizar la formación en estas herramientas para la globalidad de los empleados públicos y, por otro, se debe incorporar el conocimiento adquirido por aquellos empleados públicos que optan por un aprendizaje informal y todo ello debe repercutir positivamente en la organización pública en primer lugar, luego en el servicio público y finalmente en la ciudadanía.

e. La vinculación de la EAPC con las redes sociales y herramientas en la nube

La Escuela de Administración Pública de Cataluña ha utilizado las TIC como apoyo a la formación como herramienta natural de acompañamiento formativo y para el desarrollo de sus competencias. Destacando, en este sentido, la formación no presencial a través de la plataforma Moodle (aula virtual) o EAPC Wiki como herramienta de trabajo colaborativo en la organización y en la edición de

materiales formativos. Asimismo con anterioridad ya se habían utilizado las TIC como apoyo de acciones formativas, ya fuera en ciertas emisiones en directo de jornadas, grabación en formato audio de actividades formativas o el uso de redes sociales, si bien en estos casos fue de forma puntual.

Como se ha mencionado la Escuela de Administración Pública de Cataluña forma a tres grandes colectivos: personal de la administración de la Generalitat, personal de las diferentes administraciones locales y directivos públicos.

En los últimos años se han producido diferentes cambios económicos, sociales y también laborales que han modificado las posibilidades formativas. En primer término, la situación económica no facilita el acceso a todo el personal a las actividades formativas, tanto para asistir a la sede central de la EAPC como a las delegaciones territoriales. En segundo lugar, la reducción de empleados públicos comporta una dificultad en disponibilidad temporal para asistir a las actividades formativas. En tercer y último lugar, las costumbres formativas de la sociedad han ido modificando el modo en que las personas se forman. Por todo ello las herramientas sociales digitales se han utilizado como recurso habitual para el desarrollo de la formación que ofrece la EAPC.

Finalmente es necesario señalar el uso de las redes sociales por parte de la EAPC como recurso comunicativo y también como recursos de apoyo a la formación. Para ello la organización utiliza habitualmente Twitter, Facebook y Youtube, entre otras redes sociales, y ha incorporado herramientas sociales digitales en su gestión, por ejemplo wikis, repositorios de documentos, etc.

1. EVOLUCIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC) EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: DE LA OFIMÁTICA A LAS REDES SOCIALES Y LAS HERRAMIENTAS EN LA NUBE

El segundo apartado tiene como objetivo principal poner de relieve el proceso que han vivido las administraciones públicas en general y en la Administración de la Generalitat de Catalunya en particular, en relación a las TIC, poniendo de relieve la evolución de las mismas al pasar de la automatización de la organización al uso de herramientas sociales y herramientas en la nube, sin olvidar el periodo de administración electrónica.

Durante los años 80 la formación de las administraciones públicas catalanas, pero también en el Estado y muchos de los países desarrollados, se centró en el aprendizaje de los usos del hardware, principalmente ordenadores de sobremesa que empezaban a ser herramientas de uso más o menos habitual en las organizaciones públicas. A lo largo de los años 90 este aspecto se centró, básicamente, en una formación intensiva “de uso” de las herramientas más habituales ofimáticas. A finales del siglo XX y especialmente a principios del siglo XXI, durante la primera década la capacitación se centró en Internet y el uso y beneficios que las administraciones públicas podrían obtener llegando a la necesidad de formación en un concepto, por entonces novedoso, de la Administración electrónica.

En el ámbito de la Generalitat de Catalunya y el resto de administraciones catalanas la formación en herramientas ofimáticas tuvo su regularización a través del proyecto ACTIC. La sigla ACTIC corresponde a la “acreditación de competencias en tecnologías de la información y la comunicación”. La ACTIC es la certificación acreditativa de la competencia digital, entendida como la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación que las personas desarrollan en situaciones reales para alcanzar objetivos determinados con eficacia y eficiencia.

Las personas que superan satisfactoriamente la prueba obtienen un certificado (básico, medio o avanzado) que emite la Generalitat, y que les posibilita acreditar un determinado nivel (1, 2, 3, respectivamente) de competencias en TIC ante cualquier empresa o administración. Estos certificados son, pues, una herramienta que puede facilitar la obtención de un empleo, la promoción profesional, el acceso a herramientas de aprendizaje virtual o la obtención de una certificación profesional.

La ACTIC abarca no sólo los ordenadores personales clásicos, sino el conjunto de herramientas TIC (tiene en cuenta, pues, las tabletas, los teléfonos móviles, los sistemas GPS, etc.). La ACTIC evalúa la competencia digital de la persona y no las habilidades en el uso de productos concretos (ya sea hardware o software). Incorpora el conocimiento de conceptos esenciales relativos a la sociedad de la información, la cultura digital y las buenas prácticas (orientadas a la eficiencia, la ergonomía, el medio ambiente y el respeto a los derechos y al trabajo de las otras personas). Considera las tecnologías de la información y la comunicación no sólo como tecnologías, sino también en el ámbito de la comunicación, la información

y la sociedad en red. Así pues, ACTIC no es un proceso de formación en TIC sino de acreditación de competencias TIC.

En el marco de la formación en e-Administración se elaboró un plan de formación específico que la EAPC diseñó y gestionó, junto con otras organizaciones como el Consorcio Administración Oberta de Catalunya (AOC) y Localret, con el objetivo que todo el personal público de las administraciones catalanas, en función de su puesto de trabajo, tuviera un mayor o menor conocimiento de las herramientas y del concepto de la e-Administración y que éstos fueran los adecuados para el desarrollo de las tareas encomendadas.

La certificación ACTIC y la e-Administración tienen en común que son proyectos que responden a la política común impulsada por las instituciones europeas, y por tanto son proyectos globales, y así también lo es el uso intensivo de las TIC para mejorar los servicios públicos, la participación, el gobierno abierto, los datos abiertos para llegar a un modelo de Gobierno electrónico.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS 2.0 AL SERVICIO DE UNA SOCIEDAD 2.0.

El objetivo de este apartado es poner de relieve la necesidad que los empleados públicos sean capaces de prestar el Servicio Público, entendido como la razón principal de ser tanto de las administraciones públicas como de los propios empleados públicos, utilizando unas herramientas diferentes a las que tradicionalmente se habían utilizado hasta el momento.

En el marco de la Generalitat de Catalunya, el Gobierno de la Generalitat acordó encargar al Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales, mediante la Secretaría de Administración y Función Pública y el Consejo para el Impulso y la Ordenación de la Reforma de la Administración, el diseño, desarrollo y gobernanza del Plan de Reforma de la Administración de la Generalitat de Catalunya y de su sector público, hacer el seguimiento de la implementación de las medidas que se deriven, evaluarlas y rendir cuentas de los resultados alcanzados.

El plan tiene como objetivo construir y consolidar modelos organizativos y procedimientos que aseguren en la Administración catalana el conjunto de valores de eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas, innovación, flexibilidad y participación, junto con los de sujeción al ordenamiento jurídico, profesionalidad e imparcialidad.

El Plan de reforma de la Administración de la Generalitat de Catalunya y de su sector público se articula en los nueve ejes: transparencia, ética, recursos humanos, dirección pública profesional, gobierno digital y simplificación de la tramitación administrativa, innovación y talento, organización de la Administración de la Generalitat de Catalunya, sector público de la Generalitat de Catalunya y colaboración pública.

En el marco de este Plan de Reforma encontramos la presencia de las redes sociales y herramientas tecnológicas sociales de un modo transversal en la mayoría de los ejes y, particularmente, en el quinto y sexto se hace referencia explícita a estas herramientas. En concreto, en el eje 5 sobre Gobierno digital y simplificación de la tramitación administrativa se refiere al “Reforzamiento de los canales de comunicación derivados de las redes sociales y aplicaciones para móviles y tablets” como actuación concreta del plan; del mismo modo en el eje 6 sobre “Innovación y talento”; se menciona como objetivo principal la necesidad de diseñar y poner en marcha un plan corporativo de fomento de la innovación en la actividad de la Administración. Fundamentado en la perspectiva de la gestión del talento, que propicie el intercambio de ideas, el pensamiento crítico y las buenas prácticas, así como la implicación del personal a su servicio para generar valor público añadido, siendo importante la capitalización del talento del personal de la Administración y, al mismo tiempo, la compartición y gestión interna del conocimiento que el empleado público genera, fruto de la combinación de su competencia profesional y el nivel de compromiso con el servicio público.

Por lo tanto, es necesaria la evolución del concepto de trabajador y la introducción de sistemas innovadores de detección, estimulación y reconocimiento de su potencial y de intercambio de ideas mediante nuevos estilos de liderazgo y una adecuada gestión del conocimiento.

Para concretar el Plan de actuaciones se constituyó el grupo InnoGent, en coherencia con los principios básicos de interdisciplinariedad, participación, colaboración, pericia técnica, talento interno y motivación. Las actuaciones se ordenan en torno a tres ejes: gestión de la innovación, gestión del talento y gestión del conocimiento.

En el marco global del Plan de Reforma y general de los ejes quinto y sexto emana la necesidad de tener un personal público preparado en redes sociales y en herramientas del cloud computing, tanto para la prestación de servicios públicos de mayor calidad; de mayor proximidad, relación y colaboración con la ciudadanía.

También como herramientas de mejora de la eficiencia de la gestión interna de la organización.

Estas premisas, pese a referirse a la administración de la Generalitat y por tanto afectar principalmente a su organización, provocan un “efecto contagio” para el resto de las administraciones catalanas.

2. LA CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS PARA EL USO DE REDES SOCIALES Y HERRAMIENTAS SOCIALES EN LA EAPC

Este apartado tiene como objetivo resumir las diferentes acciones que desde la EAPC se han desarrollado para capacitar a los empleados públicos, tanto de las administraciones locales como de la administración de la Generalitat de Catalunya, en redes sociales y herramientas *cloud computing*. Asimismo, se va a destacar la transversalidad de esta formación, puesto que ha tenido como destinatarios tanto directivos de la administración como personal base y la multiplicidad de formatos y recursos utilizados en la formación y divulgación de las habilidades, competencias y conocimientos en herramientas sociales.

2.1. Formación en herramientas sociales impulsada por la EAPC

La EAPC, además de gestionar y ofrecer las acciones formativas mencionadas en este apartado, diseña productos para que puedan ser desarrollados por los diferentes Departamentos de la Generalitat de Catalunya, como se va explicar en el siguiente apartado.

En el ámbito de la EAPC, la formación relacionada de redes sociales y herramientas sociales digitales se ha llevado a cabo ofreciendo diferentes productos formativos, además de publicaciones sobre la materia.

a) Formación a altos cargos, directivos y mandos intermedios de la administración

La EAPC ha incorporado la formación sobre redes sociales y herramientas sociales digitales en los planes de formación destinados a los mandos de las administraciones públicas, hecho de una gran importancia por el carácter estratégico de la decisión. Es decir que los altos cargos, directivos y mandos intermedios incorporan entre

sus herramientas habituales este tipo de materiales que de otro modo sólo serían introducidos por preferencias personales, o bien, de una manera poco estructurada.

La formación destinada a estos colectivos se ha incluido en los planes anuales específicos de formación que la EAPC elabora para ellos, ajusta el producto formativo, el formato, los objetivos y el contenido al colectivo al que se destina. Por lo mismo la EAPC ha planificado jornadas de gran formato para tratar temas como la reputación en las redes sociales de los directivos públicos, talleres en grupos reducidos para que los mandos intermedios puedan aprender el uso concreto de algunas herramientas y transfieran alguna de ellas en proyectos concretos de su puesto de trabajo y coaching personalizados para cubrir las necesidades individuales de los directivos públicos en redes sociales.

Asimismo, la formación de tercer ciclo destinada a directivos públicos que dirige la EAPC, concretamente el Máster de Alta Función Directiva, tanto las ediciones para la globalidad de las administraciones públicas catalanas como la edición específica para el Ayuntamiento de Barcelona, han empezado a incluir contenidos sobre estas materias.

Además la EAPC dispone desde hace más de cinco años de una herramienta digital de trabajo colaborativo para directivos públicos, el Espai de la direcció pública (Espacio de la dirección pública, edp). Es un instrumento virtual de impulso del aprendizaje informal para directivos públicos de las diferentes administraciones catalanas, puesto en marcha por la EAPC.

El EDP ofrece a sus usuarios contenidos y enlaces de diversas tipologías sobre gestión pública en materias que se consideran de interés para los directivos que desarrollan su actividad en las administraciones catalanas. Esta información consiste principalmente en documentos de diferentes administraciones: catalanas, españolas, pero también del ámbito europeo y anglosajón, artículos de revistas, artículos de prensa, información bibliográfica, datos estadísticos, información sobre actos, jornadas, conferencias.

Igualmente el EDP permite que los usuarios registrados en el mismo incluyan comentarios, propuestas, materiales que consideren interesantes y, en general, todas aquellas informaciones que consideren de interés. Ello es así para fomentar la cultura de la colaboración y la gestión del conocimiento compartido.

Actualmente, el EDP cuenta con más de 1300 directivos registrados, más de 1200 contenidos y casi 950.000 consultas de contenidos (marzo 2016), convirtiéndose en un referente de contenidos para directivos públicos en Cataluña.

b) Formación gestionada por la EAPC destinada al personal de la administración de la Generalitat de Catalunya y al personal de las administraciones locales

La formación que la EAPC elabora para el personal de la administración de la Generalitat de Catalunya se centra en el diseño y elaboración del Catálogo de formación básica y de actualización. Asimismo la EAPC lleva a cabo directamente la formación estratégica que considera de interés general para toda la administración, especialmente en modalidad virtual y también en formatos de jornadas de gran impacto. En los últimos años se han incluido diversas actividades formativas en el Catálogo que cumplen las características de esta ponencia, especialmente haciendo referencia a herramientas digitales y capacitación digital. Por otro lado, la EAPC ha organizado diversas jornadas y sesiones formativas presenciales referidas a redes sociales y herramientas sociales digitales.

En el caso de la formación destinada al personal de las administraciones locales catalanas, en los últimos años se han ofertado cursos y jornadas relacionadas con las redes sociales con el objetivo de mejorar las capacidades de los profesionales de los entes locales en el uso de estas herramientas, especialmente destinados a los gabinetes de comunicación de los Ayuntamientos catalanes.

c) Formación en las Delegaciones Territoriales de la EAPC

En 2013 la EAPC inició la formación descentralizada en redes sociales y herramientas en la nube. Esta formación surgió inicialmente a partir de la detección de necesidades formativas que se gestionó desde las diferentes delegaciones de la EAPC y la apuesta de las responsables de formación en el territorio y el apoyo de la coordinación central de la EAPC de llevar a cabo una formación global en todas las delegaciones territoriales sobre estas materias.

Durante 2013 se llevó a cabo la jornada “Trabajar en red y colaborativamente con herramientas 2.0 en el sector público”, esta formación se desarrolló en Terres de l’Ebre, Lleida y Tarragona con un total de 168 asistentes.

Durante 2014 se celebró la “Jornada sobre herramientas en la nube: gestionar información, hacer presentaciones y trabajar colaborativamente” en todas las delegaciones de la EAPC: a Terres de l’Ebre y la Catalunya Central durante el mes de junio y en Girona, Lleida y Tarragona durante el mes de octubre. En total ha habido 286 asistentes. En 2015 se volvió a repetir la Jornada en Lleida y Tarragona, con un total de 167 asistentes.

De este modo, entre 2013 y 2015 las jornadas sobre redes sociales y herramientas sociales digitales han formado a un total de 621 asistentes, entre personal de la Generalitat de Catalunya y administraciones locales catalanas.

Las jornadas han querido ofrecer unas nociones básicas del buen uso corporativo de las redes sociales por parte de las administraciones públicas y cómo poder gestionar la información, hacer presentaciones y trabajar colaborativamente utilizando las herramientas que encontramos en la nube garantizando todos los principios existentes y en el marco de las administraciones públicas. Ha tenido como principal objetivo abrir las mentes del personal público e ir hacia la búsqueda de aquellas herramientas que nos ofrece la nube digital, pero con las garantías de trabajar en el sector público. Con ello se quiere dar respuesta a pequeñas necesidades del día a día del personal público a través de herramientas digitales.

A raíz de la jornada se elaboraron vídeos tutoriales de aprendizaje para facilitar a las personas asistentes y otros que estén interesadas una iniciación en las herramientas que han formado parte de la acción formativa. Estos vídeos están disponibles en el canal Youtube de la EAPC y han tenido una buena acogida y un elevado número de visualizaciones. Los vídeos que se elaboraron son sobre Prezi (442 visualizaciones), We Transfer y Dropbox (406 visualizaciones), Slideshare (251 visualizaciones), Symbaloo (540 visualizaciones) y Doodle (331 visualizaciones).

Los asistentes a las diferentes jornadas, durante la evaluación de las mismas, solicitaron que esta formación tuviera continuidad en formato de talleres prácticos para grupos reducidos y en los que se iniciara al personal en algunas de las herramientas presentadas, petición que fue acogida por la EAPC y en 2015 se han llevado a cabo dos talleres, en Girona y Lleida, con un total de 35 asistentes y está previsto otro taller de estas características a finales de 2015 en Terres de l’Ebre. A destacar que estos talleres tienen como destinatarios a aquellas personas que adquirieron unas nociones básicas en las jornadas, de modo que en el Taller se pueden trabajar de

forma práctica directamente las herramientas. También es importante mencionar que para hacer la selección de las herramientas que se incluyen en cada taller para cada Delegación territorial se envió una encuesta a los asistentes de las jornadas para que fueran ellos los que hicieran dicha selección.

d) Otros servicios no formativos sobre redes sociales y herramientas sociales digitales de la EAPC

La EAPC no solo ha llevado a cabo proyectos de formación sobre las materias indicadas en esta ponencia. Cabe destacar el papel de la organización en relación a la investigación y publicaciones, en ambos casos en los últimos años se han incorporado proyectos relacionados, con mayor o menor intensidad, en los ámbitos de la innovación y el gobierno abierto, en general, y en las redes sociales y las herramientas sociales digitales en particular. Algunos ejemplos sobre ello son las publicaciones “Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto” (Criado y Rojas Martín (eds.), 2013), “Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas” (Criado y Rojas Martín (eds.), 2015) o “Els motors de la innovació a l’Administració Pública» (Quim Brugué (ed.), 2013).

Para finalizar, en el ámbito de la investigación, en 2012 la EAPC creó los “Premios Alfons Ortuño”, que reconocen honoríficamente las actuaciones de innovación y buenas prácticas en materia de gestión pública de las administraciones públicas catalanas. Estos galardones, sin dotación económica, se otorgan cada dos años. En la última edición, de 2014, uno de los accésits otorgados fue para el Ayuntamiento de Mataró por el desarrollo de una iniciativa en el ámbito de las redes sociales y el uso de herramientas digitales sociales, concretamente por el servicio de atención ciudadana a través del whatsapp.

2.2. Formación en herramientas sociales impulsada en la Generalitat de Catalunya

El Plan de Formación de la Generalitat de Catalunya, del que la EAPC es el responsable, está formado por la globalidad de los diferentes planes de formación de cada uno de los Departamentos del Gobierno de la Generalitat de Catalunya. De este modo cada Departamento puede ofrecer a su personal la formación más

ajustada a las necesidades propias. La coordinación y responsabilidad del Plan de Formación de la Generalitat de Catalunya recae en la EAPC y se coordina a través de la Comisión Técnica de Responsables de Formación.

Ya se ha hecho referencia de las actividades que forman parte del Catálogo de formación básica y de especialización que diseña la EAPC que tratan las materias centrales de esta ponencia y que están a disposición de la ejecución por parte de las unidades de formación de los Departamentos de la Generalitat de Catalunya. Estas mismas unidades pueden programar otras actividades formativas que consideren oportunas fruto de las detecciones de las necesidades de formación que realizan, por ello nos encontramos que los Departamentos tanto programan la formación sobre redes sociales y herramientas sociales digitales incluida en el Catálogo como otras muchas.

En la tabla 1 se puede observar la formación ofertada en redes sociales y herramientas sociales digitales tanto por la EAPC como por los diferentes Departamentos de la Generalitat de Catalunya y universidades públicas catalanas que forman parte de la Comisión Técnica de Responsables de Formación. Estas actividades formativas tanto pueden ser las diseñadas por la EAPC en su Catálogo como las que promueven los propios Departamentos o Universidades. La tabla pone de manifiesto el incremento exponencial en todos los aspectos: número de ediciones, número de horas lectivas y número de empleados públicos formados.

Tabla 1: Ediciones entre 2007 y 2015

AÑO	EDICIONES	HORAS	ALUMNOS
2007	1	15	40
2008	2	21	35
2009	8	79	148
2010	15	130,5	296
2011	32	566	839
2012	35	624,5	880
2013	43	559,5	1245
2014	69	604	2355
2015 (hasta 31/07)	60	672	1453
TOTAL	265	3271,5	7291

Elaboración propia

Fuente: EAPC

En el ámbito de las administraciones públicas catalanas existen diferentes promotores de formación para empleados públicos que programan actividades formativas en el marco de la capacitación de sus empleados. A modo de ejemplo se puede observar que administraciones como las Diputaciones Provinciales o algunos ayuntamientos, como en los casos de la Diputación de Barcelona y la Diputación de Tarragona u otras administraciones locales catalanas que promueven formación, han incluido de forma intensiva la formación en estas materias.

CONCLUSIONES

En relación a la formación y capacitación de los empleados públicos en redes sociales y herramientas sociales digitales, este artículo se ha centrado en el estudio de una organización en concreto, la Escuela de Administración Pública de Cataluña, pero por analogía son perfectamente trasladables a cualquier otra organización pública, puesto que hasta la fecha no se han publicado datos específicos sobre el tema central del artículo en relación a otras instituciones públicas.

Las conclusiones, por lo tanto, son las siguientes:

- 1. Las administraciones no pueden vivir al margen del 2.0:** es evidente que las administraciones ya han adquirido las redes sociales como herramientas de comunicación, relación, transparencia, participación y difusión y por ello la mayoría de las administraciones van aprendiendo a utilizarlas. En el caso de las herramientas sociales digitales el paso definitivo aún está por ser dado y normalmente son los empleados públicos los que trasladan sus conocimientos y usos personales al puesto de trabajo. Ello conlleva riesgos para la organización que no pueden considerarse “malos usos” o “irresponsabilidad” por parte de los empleados públicos, pero es necesaria una apuesta clara en aquello que se debe hacer y en aquello que no se debe hacer en este ámbito. Es evidente, en todo caso, que el 2.0, en general, aporta eficiencia y mejoras en el servicio público, así que las administraciones públicas deben apostar por ellas y socializarlas entre sus empleados a través de la formación.
- 2. Las redes sociales y herramientas sociales digitales son de todos y para todos:** la formación y capacitación en redes sociales y herramientas sociales digitales no debería ser una formación exclusiva de aquellos profesionales que gestionan estas herramientas para las administraciones públicas. Lógicamente los gestores de contenidos digitales, los *community manager* y otros profesionales del sector deberán tener una formación y una capacitación por encima del resto, ya que su especialización en el desarrollo de sus tareas, como en el puesto de trabajo, deben ser consideradas en los planes de formación de las entidades promotoras de la formación en las organizaciones públicas. Pero no se puede dividir el personal público entre aquel que tiene competencias en 2.0 y aquel que, por la formación que se le facilita, se le deja en el ámbito del 1.0 o incluso

en una situación anterior. Todos los empleados públicos, con independencia de su puesto de trabajo, deberían formarse en estas herramientas. En el caso de las redes sociales, para formar parte de la estrategia global de servicio público transparente, próximo a la ciudadanía y participativo. En el caso de las herramientas sociales digitales, para incrementar la eficiencia personal y la organizacional con el uso de estas herramientas.

3. **El aprendizaje informal es imprescindible, pero se debe gestionar:** como ya se ha dicho y ya se sabe, la formación en herramientas 2.0 tiene un elevado grado de aprendizaje informal. Al tratarse de una cultura y de unas herramientas que mayoritariamente provienen de fuera de las administraciones públicas, existe más formación, más información y más conocimiento fuera de la organización que dentro de las administraciones públicas, y es lógico que los empleados públicos busquen fuera la formación que quizás aún no encuentren en la propia organización. Ello no debe ser un problema, al contrario, pero se debe gestionar este aprendizaje para socializar y multiplicar sus efectos al conjunto de la organización.
4. **La formación y capacitación en redes sociales y herramientas sociales digitales requiere la elaboración de un plan específico y global de formación:** igual que en su momento la administración electrónica o la protección de datos y recientemente la transparencia basaron su implementación a los empleados públicos a través de la formación en base al diseño e impartición de jornadas, cursos, talleres y elaboración de materiales docentes. La apuesta por las redes sociales y las herramientas sociales digitales requiere una política similar por parte de la organización. Existen muchos motivos por los que sería necesario diseñar un plan de formación en herramientas 2.0 en una administración. En primer lugar la coherencia en una política corporativa, directrices comunes en conceptos como son la protección de datos usando estas herramientas, indicaciones de las herramientas públicas y gratuitas que se pueden utilizar y en qué condiciones, limitaciones de uso. Todo ello no puede quedar distribuido en la responsabilidad de formación que se lleva a cabo en el seno de una organización de un modo descoordinado en base a una evidente demanda por parte una parte de empleados públicos que lo requieren, porque observan estas herramientas necesarias y los promotores de la formación, que individualmente consideran que esta formación es necesaria para la mejora de

la propia organización. Dicho plan debe considerarse estratégico y transversal para la organización, diseñado por la EAPC y participado por los organismos estratégicos que desarrollan y gestionan en la *Generalitat de Catalunya* el impulso corporativo de las redes sociales, Dirección General de Atención Ciudadana y Difusión del Departamento de la Presidencia, y en el caso de las herramientas en la nube por *Innogen* de la Secretaría de Administración y Función Pública del Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales, así como con el socio tecnológico de la Generalitat, el Centro de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información, además de organismos como el Consorcio AOC y *Localret* para hacer extensivo este plan a las administraciones locales catalanas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cofer, D. (2000). *Informal workplace learning (Practical Application Brief, No. 10)*. Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment.
- EAPC. (2010). *Espai de la direcció pública (edp)*. Consultable en www.gencat.cat/eapc/edp [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Escuela de Administración Pública de Cataluña. Consultable en: <http://www.eapc.cat> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Innogen. *Generalitat de Catalunya*. Consultable en: http://governacio.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/pgov_funcio_publica/pla_reforma_administracio/innovacio_i_talent/InnoGent/ [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Instituto Nacional de Administración Pública. (n.d.). *Banco de conocimiento del INAP*. Consultable en <http://bci.inap.es> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Lohman, M. (2005). A survey of factors influencing the engagement of two professional groups in informal workplace learning activities. *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 501-527. Lohman, Margaret C. (2009). A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 25 (1), 43-53
- Marsick, V. i Watkins, Karen E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.

- NovaGob. (2013). Consultable en www.novagob.org [Consulta el 20 de agosto de 2015]
- Palomar J. & Xirau Serra, J. (2012). Redes sociales para directivos públicos: el caso edp. En *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer Educación. Consultable en <http://ecatalunya.gencat.net/eCatRepository/download?fileId=40280e8c37a66db30137a723fe6d008d> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Palomar J. (2014). *Directivos públicos, redes sociales y entornos colaborativos: el caso del «Espacio de la Dirección Pública»*, Madrid. Consultable en http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/A12-PALOMARBAGET-2014.pdf [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Palomar J. (2014). *Redes sociales y herramientas en la nube para las Administraciones Públicas del siglo XXI*. Gasteiz: Instituto Vasco de Administraciones Públicas - EUDEL. Consultable en: <http://www.eudel.eus/es/archivos/libro/Redes+sociales+y+herramientas+en+la+nube.pdf> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Palomar J. (2014). *El uso de herramientas sociales digitales para la gestión del conocimiento en las Administraciones Públicas*. Gasteiz. Instituto Vasco de Administraciones Públicas. Consultable en: <https://www6.euskadi.net/r61-s20001x/es/t59aWar/t59aMostrarFicheroServlet?t59aIdRevista=3&R01HNoPortal=true&t59aTipoEjemplar=R&t59aSeccion=51&t59aContenido=3&t59aCorrelativo=1&t59aVersion=2&t59aNumEjemplar=7> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Plan de reforma de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic. Generalitat de Catalunya. Consultable en: http://governacio.gencat.cat/ca/pgov_ambits_d_actuacio/pgov_funcio_publica/pla_reforma_administracio/ [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- Ràfols Ràfols, Ll. (2015). *Nous enfocaments: socials, experiencials i al lloc de treball*. Barcelona. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Consultable en: <https://www.youtube.com/watch?v=LmQhC2grj0Y> [Consulta el 20 de agosto de 2015].
- XIP. (n.d.). *Xarxa d'Innovació Pública*. Consultable en <http://www.xarxaip.cat> [Consulta el 20 de agosto de 2015].

