

ESTUDIO DE LA UTILIDAD DE LA FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



#novaformación

*Formación en las
organizaciones públicas*

Julio de 2016

RESULTADOS DEL ESTUDIO DE LA UTILIDAD DE LA FORMACIÓN PARA LA MEJORA DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Introducción

Dos son las **causas principales** que han motivado la realización del presente estudio de opinión sobre la utilidad de la formación para la mejora de las administraciones públicas.

En primer lugar, la situación generalizada de escasez de recursos, en la que llevamos inmersos desde hace algunos años, acentúa la necesidad de encontrar formas alternativas de mejorar las administraciones públicas. Oportunidades que, para ser aprovechadas, pueda ser suficiente con disponer de cierto nivel de responsabilidad y de capacidad de influencia, no necesitando realizar grandes transformaciones o inversiones.

En segundo lugar, con frecuencia se encuentran personas que no saben muy bien para qué están participando en actividades de formación: con qué objetivo, si van a aplicar en su trabajo lo que aprendan y de qué manera, si deberán enseñar a otras compañeras o si su organización espera mejorar algún resultado concreto como consecuencia de su participación.

Objetivos del Estudio

Consecuencia de esta situación, los **objetivos** del presente estudio son los siguientes:

1. Evaluar la opinión que las personas profesionales de la administración pública tienen acerca de la **utilidad** de la formación como medio de mejora de los resultados de sus unidades y organizaciones.
2. Identificar, de forma consistente y objetiva, si existen **oportunidades de mejorar** dicha utilidad, por medio del análisis de aspectos relacionados con:
 - La identificación de las necesidades formativas tanto a partir de las estrategias y objetivos como teniendo en cuenta las limitaciones y problemas que los diferentes trabajadores se encuentran en el desarrollo de sus tareas.
 - La forma en la que se vinculan las acciones formativas con actuaciones posteriores de aplicación y mejora del puesto o proceso.
 - La forma en que se relaciona cada actividad formativa con el impacto concreto que se espera produzca en los resultados.
 - La evaluación posterior de la eficacia de la formación para los objetivos previstos.
3. Divulgar los resultados del estudio para que responsables y profesionales de la administración puedan **emprender** actuaciones para optimizar el rendimiento de la formación a partir de sus conclusiones.

Ficha Técnica del Estudio

La población objetivo del estudio es la constituida por profesionales de administraciones públicas de España y Latinoamérica que forman parte de la red NovaGob y otras personas que han podido acceder al estudio por medio de mailing y/o redes sociales.

Para la realización del estudio, se diseñó una encuesta que fue difundida, principalmente, por medio de redes sociales, respondiendo a la misma aquellas personas que lo han deseado. Por esta razón, la muestra de respuestas obtenidas no puede considerarse estadísticamente significativa, por lo que debemos hacer una extrapolación cautelosa de las conclusiones obtenidas a partir de la muestra como representativa de la opinión de la población objetivo.

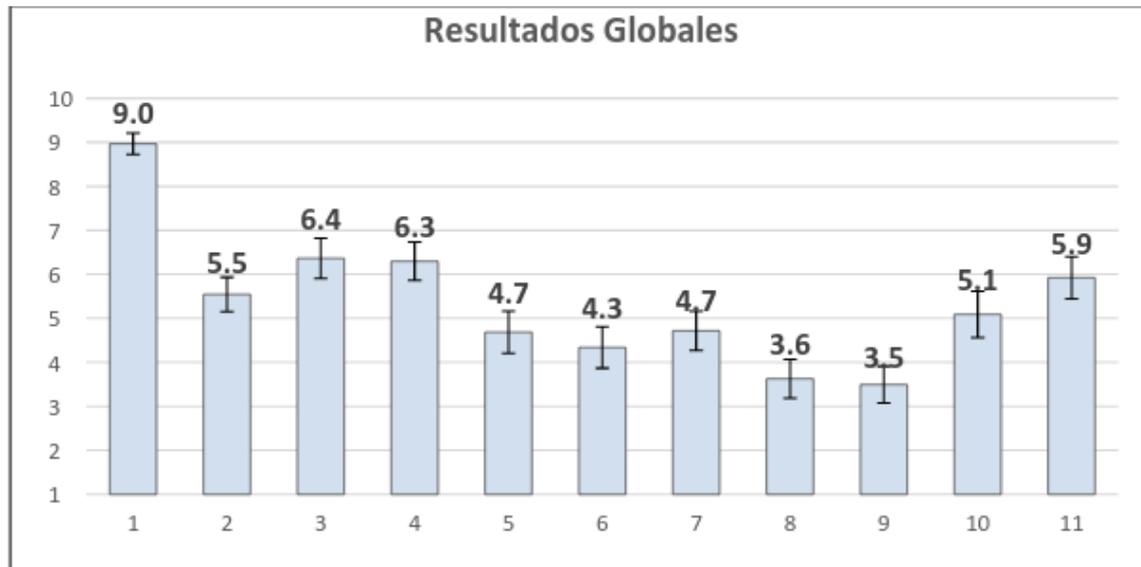
El número de encuestas respondidas fue de 121. El período de encuestación transcurrió desde el 18 de Mayo al 30 de Junio de 2016. La escala empleada de valoración es de 1 a 10, correspondiendo la valoración de 10 a la mayor importancia o al mayor grado de acuerdo con el enunciado, y la de 1 con la menor.

Los datos han sido analizados con métodos estadísticos estándares: ANOVA, coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de correlación de rango de Spearman, t-test, prueba U de Mann-Whitney, y prueba de Kruskal-Wallis combinada con la prueba de comparación múltiple de Dunn. Se ha utilizado estadística paramétrica cuando los requisitos de las pruebas se cumplían. Los requisitos de normalidad y homogeneidad de las varianzas fueron evaluados mediante las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Levene, respectivamente. El criterio estándar de significación estadística empleado es $p < 0,05$.

Resultados Globales

En el gráfico que figura a continuación se indican los resultados globales, representados mediante el **promedio total** de las valoraciones de las 121 personas encuestadas. Los segmentos que aparecen en el extremo superior de cada barra representan el intervalo entre cuyos valores podemos esperar que se encuentre el valor medio que otorgaría la población con un grado de confianza del 95%.

Debajo del gráfico se incluyen los enunciados de los 11 ítems que componían la encuesta y la tabla con los resultados estadísticos.



1. Valora la importancia que tú le das a la formación como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, comparada con otros procesos	6. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto de trabajo
2. Comparada con otros procesos, valora qué importancia le da tu organización a la formación	7. En tu organización se percibe que la formación es una prioridad
3. La formación que reciben las personas de tu unidad está claramente vinculada con los objetivos y estrategias de la unidad	8. Tu organización evalúa el impacto que cada actividad formativa tiene en los resultados
4. La formación que reciben las personas de tu organización está más vinculada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las necesidades de la organización	9. Tu organización evalúa el impacto que cada persona formada tiene en los resultados
	10. En tu organización se considera formación sólo aquella que se imparte en un aula
5. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias	11. La mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a nuestra organización

Resultados Globales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Promedio Total	9,0	5,5	6,4	6,3	4,7	4,3	4,7	3,6	3,5	5,1	5,9
Intervalos de Confianza	±0,24	±0,39	±0,46	±0,43	±0,48	±0,47	±0,45	±0,44	±0,42	±0,53	±0,48
Desviación Típica	1,3	2,2	2,5	2,4	2,7	2,6	2,5	2,5	2,3	2,9	2,7

Conclusiones sobre los Resultados Globales

Importancia de la formación para mejorar

Existe unanimidad en la **elevada importancia que las personas piensan que tiene la formación** como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, con una valoración promedio de 9'0. Sin embargo, la valoración de la importancia que le da la organización baja a 5'5, el centro de la escala, y la valoración sobre la medida en que se percibe en la organización que es una prioridad baja a 4'7.

Vinculación con estrategias, objetivos y necesidades de puestos

Existe cierto grado de acuerdo con que la formación está vinculada con los objetivos y estrategias de la organización y con las necesidades manifestadas por cada persona (6'4 y 6'3 respectivamente). Sin embargo, no se está de acuerdo con que se haga un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias de la organización y de las necesidades de cada puesto de trabajo (4'7 y 4'3 respectivamente).

Evaluación del impacto de la formación

Las menores valoraciones del estudio se alcanzan en la opinión sobre la evaluación que la organización hace del impacto de la formación y de las personas formadas en los resultados, con valores de 3'6 y 3'5 respectivamente.

Qué se considera formación

Se está ligeramente en desacuerdo con que sólo se considere como formación la que es impartida en un aula (5'1), y se está algo de acuerdo con la afirmación de que la mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a la organización (5'9).

Coincidencia de opiniones entre colectivos

En general, existe coincidencia de opiniones con independencia de los segmentos en los que se divida la muestra.

Las diferencias de opinión estadísticamente significativas se dan sólo entre algunos grupos, principalmente cuando se divide la muestra en función del cargo que ocupa el encuestado y del poder de decisión que tiene sobre la formación de otras personas. Las diferencias son causadas por las peores valoraciones de los diferentes ítems tanto por el colectivo que no tiene personas a su cargo como por el de personas sin poder de decisión. Las mejores valoraciones corresponden a las personas de la unidad de formación y a las que sí tienen poder de decisión.

Resultados de Participación por Segmentos

Con el objetivo de identificar posibles diferencias de opinión según la situación de cada una de las 121 personas encuestadas, se preguntó por los estudios, la edad, el sexo, el país de origen, el tipo de administración, los años de experiencia, el cargo ocupado y el poder de decisión sobre la formación de las personas.

A continuación, se indican los porcentajes de participación de los grupos en los que se dividió cada uno de los 8 segmentos:

%	Estudios
5%	Bachiller o Graduado
40%	Licenciatura
55%	Postgrado o Doctorado

%	Experiencia
7%	Hasta 5 años
9%	Más de 5 y menos de 10
84%	Más de 10 años

%	Sexo
45%	Hombre
55%	Mujer

%	País de origen
81%	España
19%	Latinoamérica

%	Administración
17%	Estatal
7%	Federal
38%	Local
38%	Regional, Insular o Autonómica

%	Edad
10%	De 26 a 35 años
28%	De 36 a 45 años
41%	De 46 a 55 años
21%	De 56 a 65 años

%	Cargo
3%	Máximo responsable de la organización
27%	Máximo responsable de la unidad, área o servicio
9%	Responsable de la Formación de la organización
24%	Responsable de otro tipo
8%	Trabajo en la unidad de la que depende la formación de la organización
29%	No tengo personas a mi cargo

%	Poder de decisión
49%	No
50%	Sí

Análisis de opiniones por ítem y segmentos

En la tabla de más abajo se representa la coincidencia o no de opiniones en la valoración de los once ítems en función de los segmentos en los que se puede dividir la muestra (Estudios, Tipo de Administración, País de Origen, ...).

Cuando en un determinado ítem se encuentran diferencias estadísticamente significativas de opinión entre algunos de los grupos en los que se divide cada segmento, se marca con una X y de color gris la casilla correspondiente al cruce del ítem y del segmento. Obsérvese que la mayor parte del área de la matriz es de color azul (más de un 75%), por lo que podríamos decir que, **en general, existe coincidencia de opiniones entre los segmentos.**

Destacar que no existe diferencia alguna de opinión en la respuesta a ninguno de los ítems en función de los estudios y del tipo de administración de procedencia, y que **las mayores diferencias de opinión se dan, y para los mismos ítems, en función del cargo y del poder de decisión.**

Segmento	Ítem										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Estudios											
Tipo de administración											
País de origen											
Sexo											
Años de experiencia											
Edad											
Cargo											
Poder de decisión sobre la formación											

			X								X
	X						X			X	
								X	X		
					X						X
		X			X	X	X	X	X		
		X			X	X	X	X	X		

A continuación analizamos los resultados y diferencias de opinión entre grupos por cada ítem.

1. Valora la importancia que tú le das a la formación como medio de mejorar los servicios públicos y la eficacia, comparada con otros procesos

La opinión de las personas de la muestra no depende de ninguno de los segmentos en los que se divide, por lo que podemos concluir que, con independencia del país, edad, sexo, experiencia, cargo, administración de procedencia o estudios, las personas opinan que la formación tiene una **importancia media de 9,0 sobre 10 como medio para mejorar los servicios públicos y su eficacia.**

2. Comparada con otros procesos, valora qué importancia le da tu organización a la formación

En esta valoración sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre la opinión de las mujeres (5'2) y los hombres (6'0). Para el resto de casos la valoración no depende de los segmentos, por lo que podemos considerar como valoración el promedio global (5'5), justo en el centro de la escala.

Esta valoración contrasta con la anterior: **todas las personas están muy de acuerdo con que la formación es muy importante para mejorar los servicios públicos y su eficacia, sin embargo valoran con 3'5 puntos menos la importancia que la organización le da.**

3. La formación que reciben las personas de tu unidad está claramente vinculada con los objetivos y estrategias de la unidad

En las opiniones sobre esta afirmación encontramos diferencias significativas en algunos grupos de 3 de los 8 segmentos: el **país de origen**, del **cargo** y del **poder de decisión sobre la formación** de otras personas.

Las personas procedentes de **España** valoran con un 6'1 la vinculación con objetivos y estrategias, mientras que las de **países latinoamericanos** lo hacen con un 7'7, valoración significativamente mayor.

Si segmentamos la muestra en función del **cargo**, encontramos diferencias significativas entre la opinión del colectivo que no tiene personas a su cargo, que otorga un valor de 5'0, mientras que los máximos responsables de la unidad lo hacen con un 7'1, más de dos puntos de diferencia. El primer colectivo está por debajo del centro de la escala (cierto desacuerdo con el enunciado) y sin embargo los responsables de unidad valoran por encima (de acuerdo con la afirmación).

En función del **poder de decisión**, los que sí lo tienen valoran con un 7'1 mientras que los que no lo tienen lo hacen con 5'6, un punto y medio menos.

En los **demás casos** la opinión no depende del segmento, por lo que la valoración es la del promedio global de 6'4, es decir, existe **cierto grado de acuerdo con que la formación está claramente vinculada con los objetivos y estrategias.**

4. La formación que reciben está más vinculada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las necesidades de la organización

La opinión de las personas respecto a esta afirmación no depende de ninguno de los segmentos en los que se divida, por lo que podemos concluir que existe **cierto grado de acuerdo (6'3 sobre 10) con que la formación que se recibe está más relacionada con las necesidades manifestadas por cada persona que con las de la organización.**

5. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de los planes y estrategias

Sólo se encuentran diferencias significativas en 3 segmentos: edad, cargo y poder de decisión.

Las personas con **edades** comprendidas entre los 36 y 45 años valoran la suficiencia del análisis con 4'0, mientras que las que se encuentran entre 56 y 65 años lo hacen con un 5'9, por encima del centro de la escala. Comparados sendos grupos con el resto de edades no se encuentran diferencias significativas entre sus opiniones.

Las personas que pertenecen a la unidad **encargada** de la formación valoran con un 6'9, mientras que las que no tienen personas a su cargo lo hacen de forma sustancialmente más baja, 3'4. Hay que destacar que los responsables de la formación tienen un segmento específico, por lo que no forman parte del segmento de personas que trabajan en la unidad de formación. La valoración de los citados responsables ha sido de 5'9, no presentando diferencias significativas con la opinión del resto de componentes de la muestra.

Las personas con **poder de decisión** valoran con un 5'3, mientras que las que no lo tienen lo hacen con un 4'0, ambos resultados por debajo del centro de la escala.

Exceptuando las personas que pertenecen a la unidad encargada de la formación, todas las valoraciones están por debajo del centro de la escala, por lo que podemos considerar **cierto grado de desacuerdo con que el análisis de la formación que se necesita a partir de planes y estrategias sea suficiente** (promedio global de 4'7), destacando el desacuerdo del colectivo que no tiene personas a su cargo (3'4) y de los que no tienen poder de decisión (4'0).

6. En tu organización se hace un análisis suficiente de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto de trabajo

En este caso sólo se encuentran diferencias significativas si segmentamos la muestra en función del cargo y del poder de decisión.

Las personas con **poder de decisión** valoran con un 5'0, mientras que las que no lo tienen lo hacen con un 3'6, resultados algo inferiores al obtenido para el análisis de las necesidades en función de planes y estrategias.

En función del **cargo** se encuentran diferencias entre lo que piensa el colectivo sin personas a su cargo (3'0), respecto de lo que opinan los máximos responsables de unidad (4'9), los responsables de formación (5,8) y las personas que trabajan en la unidad de formación (6,5).

De forma similar al ítem anterior, podemos concluir que exceptuando las personas y responsables que pertenecen a la unidad encargada de la formación, todas las valoraciones están por debajo del centro de la escala, por lo que podemos considerar **desacuerdo con que el análisis de la formación que se necesita a partir de las necesidades de cada puesto sea**

suficiente (promedio global de 4'3), destacando el desacuerdo del colectivo que no tiene personas a su cargo (3'0) y de los que no tienen poder de decisión (3'6).

7. En tu organización se percibe que la formación es una prioridad

En este ítem encontramos diferencias, además de en función del cargo y del poder de decisión, en función del sexo.

Los máximos responsables de la organización y las personas que trabajan en la unidad de formación valoran por encima del centro de escala (6'0 y 6'3, respectivamente), mientras que las que no tienen personas a su cargo son las que peor valoración dan (3'6).

En función del **poder de decisión**, los que sí lo tienen valoran con un 5'3 mientras que los que no lo tienen lo hacen con 4'1, ambos por debajo del centro de escala.

Las mujeres valoran con un 4'2 y los hombres con un 5'4.

Podemos concluir que, exceptuando los máximos responsables de la organización y las personas que trabajan en la unidad de formación, existe **cierto desacuerdo con que en la organización se perciba que la formación es una prioridad** (promedio 4'7).

8. Tu organización evalúa el impacto que cada actividad formativa tiene en los resultados

9. Tu organización evalúa el impacto que cada persona formada tiene en los resultados

En estas dos afirmaciones encontramos diferencias si segmentamos por cargo, poder de decisión y años de experiencia.

Las diferencias significativas en función del **cargo** vuelven a darse entre las personas de la unidad de formación y el colectivo que no tiene personas a su cargo (5'5 y 2'8 en el ítem 8 y 5'2 y 2'7 en el 9).

Las personas que no tienen **poder de decisión** valoran ambos ítems con un 2'9 y las que sí lo tienen con un 4'3 y 4'1 respectivamente.

En función de los **años de experiencia**, existen diferencias significativas entre la opinión de las personas con menos de 5 años de experiencia y las de más de 10. Las primeras valoran con un 6'0 y 5'5 cada ítem, mientras que las de más de 10 años lo hacen con un 3'4 y 3'3. La opinión del colectivo de experiencia intermedia es de 4'3, más cerca de la opinión de los que tienen más de 10 años.

Podemos concluir que existe **desacuerdo con que la organización evalúe el impacto de cada acción formativa y de las personas formadas en los resultados**, con una valoración promedio de 3'6 y 3'5 respectivamente, aunque las personas con menos años de experiencia sí muestran cierto grado de acuerdo con la afirmación.

10. En tu organización se considera formación sólo aquella que se imparte en un aula

La valoración global es de 5'1, por lo que existe cierto grado de desacuerdo con la afirmación.

El único segmento que presenta diferencias de opinión es el del **sexo**. Las mujeres muestran cierto grado de acuerdo con que en sus organizaciones sólo se considera formación a aquella que se imparte en un aula (6'0), mientras que los hombres muestran su desacuerdo con una valoración de dos puntos menos, por debajo del centro de la escala (4'0).

11. La mayor parte de la formación es impartida por personas ajenas a nuestra organización

Sólo encontramos diferencias considerando el país de origen y los grupos de edades, siendo la valoración del resto de segmentos de 5'9, mostrando **cierto grado de acuerdo con la afirmación**.

Las personas procedentes de países latinoamericanos y las más jóvenes (comprendidas en el grupo de entre 26 y 35 años), **están de acuerdo con la afirmación** (7'1 y 7'4 respectivamente) **las procedentes de España están sólo algo de acuerdo** (5'7) **mientras que las mayores**, de 56 a 65 años, **no están de acuerdo** (4'8).

Conclusiones finales y Recomendaciones

Como consecuencia de los resultados obtenidos podemos concluir que las personas profesionales encuestadas piensan que existen **claras oportunidades** de conseguir mejorar el rendimiento y resultados de las Administraciones Públicas mediante la formación de sus profesionales. Así pues, como apuntábamos en las motivaciones del estudio, en una época de escasez y restricciones la formación se presenta como un factor clave que las personas responsables tienen al alcance de la mano para mejorar la eficiencia y resultados de sus unidades, si bien es necesario acometer algunos cambios consecuencia de la opinión de las personas encuestadas:

Recomendaciones

Mayor mentalización de las personas responsables: ¿eficacia o despilfarro?

Identificar necesidades de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

Vincular la formación con los resultados que se espera mejorar

Lograr el compromiso de aplicación por parte de las personas participantes

Seguir y evaluar los resultados

Explorar y explotar el conocimiento interno

1. Existe una **gran diferencia** entre la **importancia** que las **personas** le dan a la formación como medio de mejorar los resultados de las administraciones públicas y la percepción que tienen respecto de la **sensible menor importancia** y **prioridad** que le da la **organización**.

Ante esta situación es recomendable una mayor **mentalización** de las personas directivas y responsables sobre los dos siguientes aspectos:

- Una formación eficaz contribuye de forma muy importante, comparada con otros aspectos, a mejorar los resultados de la organización, y
 - el gran despilfarro que suponen las horas de formación por persona empleada que no tienen un claro reflejo en los resultados de la unidad.
2. Dicha mentalización es condición necesaria para **revisar en lo necesario el proceso global de formación**, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación de su impacto en los resultados.

La identificación de necesidades debe hacerse de “arriba hacia abajo”, para asegurar que son las idóneas para llevar a cabo las estrategias y objetivos, y de “abajo hacia arriba” para asegurar que las personas profesionales, en cada puesto de trabajo, resuelven los

problemas, mejoran sus conocimientos y habilidades para atender eficazmente las necesidades actuales y futuras de la ciudadanía y optimizan el uso de los recursos de los que disponen.

Para poder comprobar la eficacia de las acciones formativas es conveniente que se **vinculen**, desde el inicio, **con el resultado concreto que se pretenda mejorar**, como por ejemplo el tiempo de espera, la satisfacción de la ciudadanía o el tiempo de resolución de expedientes. En realidad, exceptuando aquella mínima parte de la formación que pueda hacerse por razones meramente prospectivas, como conocer una nueva metodología o las posibles repercusiones de una futura ley, la identificación de necesidades debería hacerse a partir del resultado que se pretenda mejorar, consiguiendo **a priori el compromiso** de las personas participantes para aplicar lo aprendido y programando las acciones para su **aplicación y seguimiento** de los resultados. La evolución y evaluación posterior de dichos resultados nos ayudarán a determinar si efectivamente la formación fue eficaz o no.

3. Las opiniones en cuanto a qué se considera formación muestran cierto grado de desacuerdo con que la organización sólo considere como formación aquella que se imparte en un aula, salvo las mujeres, que sí están de acuerdo con ello. También se muestra acuerdo con que la mayor parte de la formación es impartida por profesionales ajenos a la organización, especialmente las personas más jóvenes y las que proceden de países latinoamericanos. Las de mayor edad, sin embargo, no están de acuerdo con ello.

En cualquier caso, resulta aconsejable asegurar que el conocimiento y las habilidades de la propia organización se están **explorando, difundiendo y optimizando internamente**. La formación por terceros y en grandes grupos tiene determinadas ventajas, pero a veces es más práctico, productivo y eficaz, recurrir al entrenamiento de grupos reducidos, o incluso individual, con personal de la propia organización: ¿no hay alguien que destaca? ¿no existen personas con notorio dominio de determinados procesos o herramientas?

4. Por último, destacar la significativa diferencia de opinión entre las personas encuestadas en función de sus cargos y de si tienen o no poder de decisión sobre la formación de otras personas. El colectivo que no tiene personas a su cargo y el de personas sin poder de decisión tienen una percepción más negativa de la situación que las personas que trabajan en la unidad de formación o son responsables, en general, lo que también puede estar relacionado con la necesidad de revisar el proceso de **comunicación** en ambas direcciones: tanto hacia las personas profesionales (*¿por qué hacemos lo que hacemos?*), como hacia quienes son responsables (*¿qué problemas tenemos? y ¿qué necesitamos?*).

Referencias de interés

[Te invitamos a incluir en los comentarios de la WikiGob casos, experiencias, ejemplos de referencia sobre las temáticas abordadas en el estudio]

Lifante, Rafael (2014). [El proyecto Disraeli](#) Alicante: Diputación de Alicante

INAP [Programa de desarrollo de habilidades de mentoring](#)

Martinez, Jesús (2016). [Nuevos Modelos de Formación para Empleados Públicos. Guía para la transformación](#). Barcelona: UOC.

[Publicaciones del Programa Compartim de la Generalitat de Catalunya](#)

Reconocimiento

Iniciativa de Fernando Calderón, de la Escuela de Lean Management, con la colaboración de NovaGob.

Con las aportaciones y revisiones de **[si haces aportaciones vía comentarios en la WikiGob, te incluiremos en este documento] =>**

Y la información facilitada por 121 personas que rellenaron la encuesta. ¡Gracias por vuestra colaboración!

[Añadir en la última página]

Información completa de este estudio en:

bit.ly/novaformación

¡Nos vemos en novagob.org!

info@novagob.org