



Formación: Crear en el capital humano

Miguel Angel Cabezas de Herrera Pérez
Sindico de Cuentas de Castilla-La Mancha

Al igual que ocurre con otros términos muy utilizados, si alguien nos preguntara por el significado de formación, no tendríamos dudas en ofrecer una respuesta inmediata. De hecho, todos hemos participado, de un modo u otro, en actividades formativas, bien como actores o como sujetos pasivos de la formación. Igualmente, todos coincidimos en la importancia que la formación tiene en la modernización de las Administraciones Públicas. Sin embargo, cabe que nos preguntemos acerca del alcance de la formación; de cómo ha de planificarse y llevarse a cabo; de a qué objetivos ha de servir. Preguntarse, en suma, COMO, PARA QUE Y A QUIENES FORMAR. El objetivo de este trabajo no es otro, pues, que reflexionar sobre estas cuestiones, desde la óptica de las Administraciones Públicas, poniendo el acento crítico en las carencias que los propios destinatarios de la formación vienen percibiendo.

La necesidad de la formación en una administración moderna

Todos los "Libros Blancos" para modernizar la Administración coin-

ciden en señalar la decisiva importancia del capital humano y, como consecuencia de ello, de la formación, en los procesos de modernización y mejora de la Administración. Así, por ejemplo, en el Reino Unido, el Libro Blanco de la Administración Blair, se refiere al Civil Service College, que será "el responsable de la formación y preparación corporativa de los funcionarios(...) garantizará que los actuales y futuros líderes del cuerpo de funcionarios tengan contacto con las más avanzadas ideas y reflexiones sobre gestión y liderazgo; se mantendrá al tanto de los últimos avances en el campo de la Administración y Gestión Públicas y actuará como depositario de la mejor práctica..."⁽¹⁾

De igual modo, en nuestro país, el Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos, señala que "... se consolida una nueva concepción de la dirección de las personas que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad; el tra-

bajo en equipo(...) la autoevaluación y su consiguiente mejora continuada; la formación permanente y el gusto por lo bien hecho..."⁽²⁾

Es casi un tópico referirse a la sociedad de la información y a las nuevas tecnologías, pero me parece necesario hacerlo con relación a la obligada modernización de las Administraciones Públicas, a fin de hacerlas más competitivas en el escenario de lo que se viene denominando "la nueva economía". Sin embargo, no debemos engañarnos; serán siempre las personas, el factor humano, los que habrán de llevar a cabo esa modernización, y no la tecnología o las máquinas. Por eso, cualquier plan o proyecto de modernización ha de descansar necesariamente sobre una atención preferente al capital humano.

Pues bien, el convencimiento de que el capital humano es el eje principal del buen funcionamiento de las AA.PP. y la necesidad de situar a estas en los niveles de calidad que demandan los ciudada-

(1) *The Modernising Government Withpaper*. Marzo 1999. (<http://www.cabinet-office.gov.uk/moderngov/index.htm> Modernising Government - Home page)

(2) *Libro Blanco para la mejora de los servicios Públicos*. MAP. Febrero 2000. (<http://www.map.es/libro>)

nos, ha potenciado notablemente la formación continua de los empleados públicos, como instrumento para rentabilizar las organizaciones y desarrollar las cualidades y potenciales de todos aquellos que trabajan para la comunidad. Cualquier Administración debe asumir, en consecuencia, un compromiso continuado para el desarrollo personal y profesional de sus empleados.

Que debe entenderse por formación continuada

Decía al comienzo que cualquiera de nosotros ofreceríamos de modo inmediato una definición de formación. Seguramente erraríamos en el concepto. Por formación no debe entenderse la mera asistencia a cursos, seminarios o jornadas; incluso aunque estos se enmarquen en un plan de formación hecho con más o menos rigor. Lluís Casado ofrece una definición con la que estoy completamente de acuerdo: *"el proceso formalizado de aprendizaje que tiene como objetivo facilitar cambios individuales y organizativos congruentes con la estrategia de la organización"*⁽³⁾. En efecto, la formación ha de provocar un cambio en el individuo, en su forma de pensar, en sus esquemas intelectuales, para adaptarlos a un entorno en continua evolución y afrontar más eficazmente la resolución de los problemas. No se trata, ni mucho menos, de renunciar a los principios básicos que se han ido adquiriendo con la experiencia, sino ser permeables al conocimiento y a las nuevas prácticas para una gestión eficaz. Por ello, Casado habla



acertadamente de un proceso de aprendizaje. Proceso en cuanto opuesto a actuaciones aisladas, sin unos objetivos previos y una puesta en práctica posterior. De aprendizaje como opuesto a enseñanza. No se trata tanto de impartir conocimientos, por muy magistrales que estos sean, cuanto de adquirir esa nueva mentalidad y aprender de la mejor práctica (benchmarking). En definitiva, a través de este proceso, el capital humano, los servidores públicos, modificarán su percepción de los problemas y utilizarán nuevos recursos para resolverlos. De este modo, la formación se concibe como factor estratégico de un cambio necesario.

Las carencias y errores de la formación

Como ya hemos dicho, ya nadie duda de la importancia de la formación continua como elemento decisivo, tanto para el desarrollo profesional de los servidores públicos como para la mejora de las AA.PP.. En los últimos años, en términos cuantitativos, la formación continua ha alcanzado un nivel de cobertura considerable. Pero aparece un nuevo desafío: la calidad de la formación. Ocurre que, en ocasiones, la urgencia de cubrir las necesidades formativas, incluso la planificación de la misma "para cubrir el expediente", lleva con

frecuencia a la improvisación, con la consiguiente falta de calidad. Algunas de las carencias que se perciben por los propios destinatarios de la formación podrían resumirse en los siguientes, por orden de importancia:

- Falta de adecuación a las realidades administrativas; desconexión con las necesidades reales de la Administración.
- No se concibe la formación como un factor estratégico de cambio. Escasa innovación y escasa atención a las nuevas tecnologías.
- Falta de planes sistematizados y formalizados de formación.
- Falta de rigor en la selección del personal asistente.
- Desvinculación entre la carrera profesional y la formación.
- Desajuste entre oferta y demanda
- Deficiente profesorado

Otra consideración importante que debe tenerse en cuenta, es que la formación no puede solucionar todos los problemas. Hay que saber distinguir, a mi juicio, en el ámbito administrativo, lo mismo que en el de la empresa, cuando un problema es puramente organizativo, lo que difícilmente se resolverá con formación. Los procesos

(3) Casado, Lluís. 20 Qüestions clau sobre formació. Barcelona, 1995.

de formación continua no son mágicos, y son una parte más, por muy importante que sean, de la estrategia general para modernizar las Administraciones públicas.

Todos estos errores o carencias tienen un origen o denominador común, que no es otro que la consideración de la formación como una "moda" más que hay que seguir, pero sin que se asuma la filosofía que da título a estas líneas: la creencia auténtica en el capital humano como motor de toda organización. Por ello, con frecuencia, la cúpula directiva no se implica en la detección de las necesidades de formación, y se considera esta únicamente como un vehículo de promoción, mediante la acumulación de puntos por asistencia a cursos o jornadas, sin que importe mucho la adecuación para la mejora de habilidades en el puesto de trabajo concreto.

Algunas claves para la formación

Si hemos puesto de manifiesto, siquiera someramente, las principales carencias de la formación,

no podemos terminar estas breves reflexiones sin apuntar cuáles son algunas de las claves para que el proceso formativo supere esos errores y sea en efecto un factor decisivo para el cambio.

1. Ante todo, se impone un cambio de mentalidad, superando la idea de la formación como una moda o una imposición de los tiempos que no haya más remedio que asumir. Si se cree de verdad en el capital humano, la formación es una imperiosa necesidad y no una moda.
2. Los directivos de cualquier organización- la Administración en este caso-deben implicarse activamente, colaborando en la definición de los contenidos y planes de formación, enviando a sus colaboradores a formarse; marcando objetivos, etc.
3. Planificar adecuadamente la formación. Se trata de detectar las necesidades concretas de la organización, de sus distintos departamentos y, en definitiva, de LAS PERSONAS que los integran, para que se produzca una adecuación de los contenidos

con las necesidades, superando el concepto de formación para la promoción.

4. Formación como proceso de aprendizaje. Debe insistirse en que no se trata de una docta impartición de conocimientos, sino un "aprehender" por parte de los destinatarios, que adaptan su pensamiento y su práctica administrativa a los nuevos conocimientos y a las mejores prácticas. Al fin y al cabo, se trata de personas adultas, que no desean "volver a la escuela", sino perfeccionar sus conocimientos para desarrollar su trabajo de forma más eficiente y eficaz.
5. La formación es y debe ser continua. Como proceso de aprendizaje, es un medio y no una meta en sí misma.

No es mi deseo ni mi cometido entrar en el desarrollo de posibles programas de formación, o en la forma de detectar las carencias de la misma, porque, como señalaba en la introducción, estas líneas pretenden ser tan sólo una reflexión personal, como un miembro más de la Administración Pública, que en unos casos recibe y en otros imparte conocimientos.

Dejo pues en manos de los expertos en la materia el desarrollo de la formación general y especializada que ha de recibir un Auditor Público, para conseguir los objetivos de los que constantemente hablamos. Si especial es la formación exigida a un funcionario público a través de su sistema de acceso; y especial es la formación exigida a un auditor privado, tanto para su acceso a los Registros profesionales correspondientes como para el ejercicio de su profesión, tanto más compleja será la formación exigida para un Auditor Público, tanto ab initio como durante su vida profesional ■

