

# COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES INFORMALES

**Aleix Barrera-Corominas**

Prólogo de  
**Joaquín Gairín Sallán**



**MADRID • LONDRES • MÉXICO • NUEVA YORK • MILÁN • TORONTO  
LISBOA • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO • SIDNEY  
SAN JUAN • SINGAPUR • CHICAGO • SEÚL**

## COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJES INFORMALES

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Derechos reservados © 2018, respecto a la **primera edición** en español, por:

McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.U.  
Edificio Valrealty, 1.º planta  
Basauri, 17  
28023 Aravaca (Madrid)

ISBN: 978-84-486-1531-4

Obra original: *Comunidades de práctica en la administración pública* © 2018, respecto a la primera edición en español, por McGraw-Hill Interamericana de España, S.L.

ISBN edición original: 978-84-486-1528-4

© Instituto Nacional de Administración Pública, 2018

NIPO DIGITAL: 174-18-026-9

ISBN INAP: 978-84-7351-644-0

© Aleix Barrera Corominas, 2018

**Editora:** Cristina Sánchez Sáinz-Trápaga

**Director General Europa Sur:** Álvaro García Tejeda

**Gerente Universidad y Profesional:** Norberto Rosas Gómez

**Equipo de preimpresión y maquetación de interiores:** ESTUDIO, C.B.

**Diseño de cubierta:** CIANNETWORK

# CONTENIDO

<b>Dedicatoria</b> .....	vii
<b>Prólogo</b> .....	ix
La nueva realidad exige nuevos modelos de formación .....	ix
Las comunidades de práctica como propuesta .....	x
La evaluación como instrumento de mejora .....	xii
Evaluar la transferencia como necesidad para conocer la funcionalidad de los programas .....	xiv
<b>Introducción</b> .....	xvii
<b>Capítulo 1. Justificación y diseño</b> .....	1
1. Justificación inicial .....	1
2. Problema de investigación y objetivos .....	3
3. Lineamientos metodológicos .....	5
<b>Capítulo 2. La formación en las organizaciones</b> .....	7
1. Introducción .....	7
2. La formación en las organizaciones .....	8
2.1. Planificación lógica de la formación .....	11
2.2. Hacia un nuevo modelo formativo en las organizaciones .....	13
3. Modalidades de formación .....	15
3.1. Formación presencial .....	16
4. Formación a distancia .....	17
4.1. Formación en el puesto de trabajo .....	18
5. Nuevas estrategias de formación en las organizaciones .....	20
5.1. Reconocer el aprendizaje informal .....	21
5.2. El autoaprendizaje .....	23
5.3. Aprendizaje conectado .....	25
<b>Capítulo 3. Creación y gestión del conocimiento. Comunidades de práctica</b> .....	27
1. Introducción .....	27
2. La gestión del conocimiento .....	27
3. Modelos para la creación y gestión del conocimiento .....	29

3.1. Modelo de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995, 1999) .....	30
3.2. Propuesta de búsqueda de sentido, creación de conocimiento y toma de decisiones de Choo (2002) .....	32
3.3. Propuesta de ciclo de vida del conocimiento de Firestone y McElroy (2003) .....	33
3.4. Modelo ACCELERA de creación y gestión de conocimiento de Gairín y Rodríguez-Gómez (2012) .....	36
4. Las comunidades de práctica .....	38
4.1. Ciclo de vida de las comunidades de práctica .....	41
4.2. Factores de éxito en las comunidades de práctica .....	43
<b>Capítulo 4. La evaluación de la formación</b> .....	45
1. Introducción .....	45
2. Aproximación al concepto de evaluación .....	46
3. Conceptualización y finalidad de la evaluación de programas formativos .....	50
3.1. Aproximación a la definición de programa formativo .....	51
3.2. Conceptualizando la evaluación de programas formativos .....	52
4. Cinco modelos de evaluación de programas formativos .....	56
4.1. Modelo «Cuatro niveles» de Donald Kirkpatrick (1959) .....	56
4.2. Modelo «Ingeniería de la formación» de Guy Le Boterf (1991) .....	60
4.3. Modelo «Holístico» de Pilar Pineda (2003) .....	62
4.4. Modelo «ROI» de Jack Phillips (2006) .....	64
4.5. Modelo «EIFO» de Ana Garzón (2008) .....	66
<b>Capítulo 5. La transferencia de la formación y su evaluación</b> .....	69
1. Introducción .....	69
2. Concepto y principios básicos .....	70
3. Factores que influyen en la transferencia de la formación .....	72
3.1. Características de los participantes .....	72
3.1.1. Habilidad cognitiva .....	72
3.1.2. Autoeficacia .....	73
3.1.3. Percepción de utilidad de la formación .....	73
3.1.4. Carrera profesional y características del trabajo .....	74
3.1.5. <i>Locus</i> de control .....	75
3.1.6. Motivación .....	75
3.2. Diseño y desarrollo de la acción formativa .....	78
3.2.1. Detección de necesidades .....	78
3.2.2. Contenidos de aprendizaje y metodologías utilizadas .....	81
3.3. Características del entorno de trabajo .....	82
3.3.1. Clima de la organización .....	83

3.3.2. Soporte del superior jerárquico .....	84
3.3.3. Oportunidad para cambiar .....	85
4. Seis modelos de evaluación de la transferencia de la formación .....	86
4.1. Modelo de Noe (1986) .....	86
4.2. Modelo de Baldwin y Ford (1988) .....	87
4.3. Modelo de Rouiller y Goldstein (1993) .....	89
4.4. Modelo de Holton (1996) .....	91
4.5. Modelo de Holton (2005) .....	92
4.6. Modelo de Gessler y Hinrichs (2015) .....	95
<b>Capítulo 6. Contextualización .....</b>	<b>97</b>
1. Introducción .....	97
2. La gestión del conocimiento en la Administración pública catalana .....	98
2.1. Estrategia de gestión de conocimiento en la Administración .....	98
2.2. Creación de una herramienta de trabajo: e-Catalunya.....	100
3. Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada – CEJFE .....	101
3.1. El programa Compartim .....	102
3.1.1. Creación y mantenimiento de CoP .....	102
3.1.2. CoP implementadas y productos conseguidos .....	104
3.1.3. Futuro del programa Compartim .....	107
3.2. Formación continuada semipresencial .....	107
<b>Capítulo 7. Diseño de la investigación y estudio de campo .....</b>	<b>111</b>
1. Aproximación general .....	111
2. Diseño de la recogida de datos .....	111
2.1. Definición de la muestra .....	111
2.2. Instrumentos para la recogida de datos .....	113
3. Desarrollo del estudio de campo .....	114
4. Estrategias de análisis de la información y resultados .....	114
4.1. Análisis de los datos cuantitativos .....	114
4.2. Análisis de los datos cualitativos .....	115
5. Criterios de calidad de la investigación .....	116
<b>Capítulo 8. Resultados cuantitativos de la fase I .....</b>	<b>117</b>
1. Introducción .....	117
2. Percepciones con relación a la organización .....	118
2.1. Consistencia interna de las subcategorías .....	118
2.2. Análisis descriptivo de resultados .....	120
2.3. Análisis comparativo de los resultados obtenidos por CoP y AF .....	125

3. Percepciones con relación a factores personales .....	133
3.1. Consistencia interna de las subcategorías .....	133
3.2. Análisis descriptivo de los resultados .....	135
3.3. Análisis comparativo de los resultados obtenidos por CoP y AF .....	138
4. Percepciones con relación al diseño y desarrollo de la actividad .....	145
4.1. Consistencia interna de las subcategorías .....	145
4.2. Análisis descriptivo de resultados .....	146
4.3. Análisis comparativo de los resultados obtenidos por CoP y AF .....	148
5. Percepciones posteriores al desarrollo de la actividad .....	151
5.1. Consistencia interna de las subcategorías .....	151
5.2. Análisis descriptivo de resultados .....	153
5.3. Análisis comparativo de los resultados obtenidos por CoP y AF .....	158
6. Correlaciones entre las agrupaciones de ítems .....	164
7. A modo de síntesis .....	164
<b>Capítulo 9. Resultados cualitativos de la fase 2 .....</b>	<b>169</b>
1. Introducción .....	169
2. Percepciones con relación a la organización .....	170
3. Percepciones con relación a factores personales .....	179
4. Percepciones con relación al diseño y desarrollo de la actividad .....	184
5. Percepciones con relación a la aplicación de los resultados .....	194
5.1. Dificultades en la aplicación .....	194
5.2. Facilitadores en la aplicación .....	196
5.3. Otros aspectos vinculados con los resultados .....	199
6. A modo de síntesis .....	202
<b>Capítulo 10. Discusión de resultados .....</b>	<b>205</b>
1. Introducción .....	205
2. Resultados con relación a la organización .....	205
3. Resultados con relación a los participantes .....	210
4. Resultados con relación al diseño y desarrollo de la actividad .....	214
5. Resultados con relación a los resultados de la aplicación .....	217
<b>Capítulo II. Conclusiones .....</b>	<b>223</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>235</b>