



**Formación  
innovadora**



JUAN CARLOS  
GONZÁLEZ  
MARUJA  
GUTIÉRREZ

# Formación innovadora

Nuevos modelos para  
la formación en la  
Administración Pública

## FORMACIÓN INNOVADORA

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. 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.

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.

QR code es una marca registrada por Denso Wave, inc.

DERECHOS RESERVADOS 2013, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

c/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

tlf: +34 981 91 55 00 • fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com) [editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-15562-44-3

Depósito Legal: C-839-2013

NIPO: 635-14-033-9 (formato papel)

NIPO: 635-14-034-4 (formato electrónico)

Imagen interior: © James Thew

Impreso en España – Printed in Spain

El autor, Juan Carlos González González, ha renunciado a los beneficios generados por los derechos de autor resultantes de la comercialización de esta obra.

# Los autores



**Juan Carlos González González** es Subdirector de Programas Formativos en Administración Local del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y Director de las Jornadas de formación y e-learning en las Administraciones Públicas. Anteriormente, dirigió la Escuela de Administración Pública de Castilla y León y fue director del máster de e-learning de Bureau Veritas Business School. Además, es Speaker de Online Educa Berlín y EXPOelearning.

**Maruja Gutiérrez Díaz** es arquitecto urbanista especializada en nuevas tecnologías. Desde el año 2005, ha sido Jefe de la Unidad de Innovación y Creatividad de la Comisión Europea, donde anteriormente fue Jefe de la Unidad de e-learning. Asimismo, fue Directora del Centro de Información y Documentación del Área Metropolitana de Madrid. Tiene una amplia experiencia en políticas y proyectos europeos y participa regularmente en conferencias europeas de educación y nuevas tecnologías.

# Innap Innova



La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, pues le ha encomendado la satisfacción de muchas de sus necesidades y expectativas mediante una serie de políticas públicas encaminadas a lograr la cohesión e integración social y una democracia de alta calidad. Una gestión pública moderna, ágil, eficiente y acertada es determinante para lograr una sociedad con mayores cotas de bienestar y de calidad de vida.

Su compromiso con la democracia debe orientarla a activar a los ciudadanos en su responsabilidad con la sociedad y con las instituciones políticas, para lo que debe ser éticamente ejemplar y favorecer el conocimiento político y social entre los ciudadanos. De esta forma, se podrá reducir la distancia de los ciudadanos con los políticos y la Administración. Se trata de que los ciudadanos tengan más poder y libertad y de generar confianza social y política, que son indispensables para avanzar social y económicamente.

La Administración Pública debe asumir un papel de liderazgo respecto a la innovación, a través de la mejora de los servicios públicos, la orientación a la ciudadanía y a las empresas y la eficiencia operativa. En este sentido, la innovación pública debe entenderse como la aplicación de ideas y prácticas novedosas en el ámbito de la gestión pública con el objetivo de generar valor social.

El Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) tiene como objeto seleccionar empleados públicos que en su actuación puedan garantizar los derechos y libertades de los ciudadanos; formar a estos empleados, en especial a los directivos, en la innovación y el cambio, e investigar los principales fenómenos que afectan a la Administración con el fin de transformarla. Para cumplir esta importante responsabilidad, el INAP debe contar con principios y valores

sólidos que fundamenten su actuación; y, así, hemos adoptado los de eficacia, aprendizaje en equipo, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad, autonomía y responsabilidad.

En el INAP creemos que el futuro se construye desde ahora y lo nuevo, lo que está por venir, ya se encuentra entre nosotros; para descubrirlo es necesario hacer un ejercicio de reflexión y de participación. Así lo ha hecho el INAP durante los últimos meses mediante la elaboración de su primer Plan Estratégico, cuyo fruto es una clara orientación hacia la innovación y el cambio que deseamos transmitir a nuestro entorno y que nos mueve a ejercer un papel de liderazgo en las Administraciones españolas y a ser referente internacional en la generación y difusión de conocimiento y aprendizaje innovadores y transformadores, para promover una buena Administración orientada al bien común.

Si la innovación en el sector privado se orienta a la mejora de la competitividad y, de esta manera, a la generación de valor económico, la innovación pública persigue la consecución de unas políticas públicas que satisfagan mejor las necesidades sociales y unos servicios públicos de mayor calidad; por lo tanto, la misión debe ser construir una Administración innovadora y abierta que ofrezca a la sociedad servicios de calidad, eficientes, eficaces y seguros. Para ello debe colaborar con su entorno, impulsar o activar a los ciudadanos para que actúen en el ámbito público, *contando con las personas como protagonistas del cambio*.

Con el objetivo de contribuir a crear una cultura innovadora en la Administración Pública, el INAP ha impulsado la creación de una serie editorial denominada Innap Innova, que propone la edición de libros divulgativos en formato *pocket*, materiales multimedia de sensibilización en diversas facetas de innovación y eventos para compartir ideas innovadoras.

*Manuel Arenilla Sáez*  
*Director del INAP*

# Contenido



1.	Introducción o epílogo .....	11
2.	Formación innovadora: Nuevos modelos para la formación en la Administración Pública	
2.1.	Formación para el sector público:	
	Etapas principales .....	23
2.1.1.	Entrada en el servicio .....	23
2.1.2.	Formación inicial .....	24
2.1.3.	Formación continuada .....	30
2.1.4.	Evaluación personal y evaluación del servicio .....	31
2.1.5.	Contrapartidas sistémicas.....	32
3.	Innovación en la gestión.....	35
4.	Innovaciones para el aprendizaje	
4.1.	Mejora docente .....	45
4.1.1.	Organización curricular .....	46
4.1.2.	Desempeño del rol docente .....	49
4.1.3.	Estrategias de enseñanza y de evaluación.....	51
4.1.4.	Comunicación docente-alumnos .....	54



4.2. Nuevos escenarios formativos .....	55
4.2.1. La teleformación como antecedente.....	56
4.2.2. Networking corporativo .....	58
4.2.3. Comunidades de práctica.....	61
4.2.4. MOOC .....	66
4.2.5. E-learning, g-learning, x-learning .....	74
4.2.6. El coaching learning.....	82
4.2.7. G-learning .....	85
5. Conclusiones y futuro .....	91
Bibliografía .....	95