



# Formación innovadora

Segunda edición

## FORMACIÓN INNOVADORA

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.

DERECHOS RESERVADOS 2016, respecto a la primera edición en español, por

© INAP

Edita:

Instituto Nacional de Administración Pública

[www.inap.es](http://www.inap.es)

IISBN: 978-84-7351-538-2 (formato papel); 978-84-7351-539-9 (formato electrónico)

NIPO: 635-16-035-9 (formato papel); 635-16-036-4 (formato electrónico)

Depósito Legal: M-27815- 2016

Imagen interior: © James Thew

El autor, Juan Carlos González, quiere agradecer la contribución a la obra de Daniel Rodríguez Segura-Goya; Virgilio García Aparicio y Amparo de la Loma Moragon Sahuquillo (investigadores del INAP).

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

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.



JUAN CARLOS  
GONZÁLEZ  
MARUJA  
GUTIÉRREZ

# Formación innovadora

Nuevos modelos  
para la formación

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

# El INAP

La Administración Pública es una pieza clave en una sociedad avanzada, y una Administración Pública moderna, ágil y eficiente es determinante para lograr una sociedad con mayores cuotas de bienestar y de calidad de vida.

El INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) desea ser la institución líder de producción de conocimiento con el objetivo de incentivar el aprendizaje organizativo en los equipos humanos del sector público y, de esta forma, generar una buena Administración orientada al bien común y sintonizada con las necesidades y expectativas de la sociedad.

Su misión es crear conocimiento transformador en el sector público mediante equipos transversales capaces de atraer ideas, personas y proyectos innovadores en los procesos de selección y formación para una democracia y una ciudadanía de alta calidad. Para ello, el INAP se basará en los siguientes principios: eficacia en el aprendizaje en equipos, orientación al ciudadano, transparencia, ejemplaridad rindiendo cuentas, autonomía, responsabilidad y cohesión social.

# 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 de *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 arquitecta urbanista especializada en nuevas tecnologías. Desde el año 2005, ha sido jefa de la Unidad de Innovación y Creatividad de la Comisión Europea, donde anteriormente fue jefa 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 se 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 que 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 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



<b>1.</b>	<b>Introducción o epílogo.....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>Formación innovadora: nuevos modelos para la formación en la Administración Pública.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.</b>	<b>Formación para el sector público:</b>	
	Etapas principales .....	24
<b>2.1.1.</b>	<b>Entrada en el servicio .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.</b>	<b>Formación inicial .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3.</b>	<b>Formación continuada .....</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4.</b>	<b>Evaluación personal y evaluación del servicio .....</b>	<b>31</b>
<b>2.1.5.</b>	<b>Contrapartidas sistémicas.....</b>	<b>32</b>
<b>3.</b>	<b>Innovación en la gestión.....</b>	<b>35</b>
<b>4.</b>	<b>Innovaciones para el aprendizaje.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1.</b>	<b>De las políticas europeas a la práctica en la Administración pública española .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.</b>	<b>Mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Organización curricular .....</b>	<b>55</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Desempeño del rol docente .....</b>	<b>58</b>



4.2.3. Estrategias de enseñanza y evaluación.....	62
4.2.4. Comunicación docente-alumno.....	64
4.3. El docente como detector de talento .....	66
4.4. Nuevos escenarios formativos .....	69
4.4.1. La teleformación como antecedente.....	71
4.4.2. <i>Networking</i> corporativo .....	73
4.4.3. Comunidades de práctica.....	76
4.4.4. MOOC .....	78
4.4.5. <i>E-learning, g-learning, x-learning</i> .....	82
5. Aprendizaje innovador: el papel de las TIC en la formación .....	93
Bibliografía .....	107