

# PROPUESTA DE MODERNIZACIÓN Y MEJORA DE LOS SISTEMAS DE FORMACIÓN DE ADMINISTRADORES Y GERENTES PÚBLICOS EN ESPAÑA

*Soledad Cases Gómez de Olmedo  
y Pilar Fabregat Romero\**

## I. La planificación de la formación: la experiencia del INAP

En el marco de la política de modernización de las Administraciones Públicas, impulsada por el Gobierno actual, a través del Ministerio para las Administraciones Públicas, se encomendó al INAP, a fines de 1989, el análisis de los procesos formativos existentes hasta ese momento en la Función Pública y la elaboración, a partir de los resultados de dicho análisis, de un *Plan de Formación* de los empleados públicos acorde con las exigencias del momento y con una proyección de futuro, y que estuviera basado en el conocimiento de las necesidades de la organización, en una planificación adecuada que permitiera identificar los objetivos, medir los costes, seleccionar prioridades, programar contenidos, instaurar metodologías apropiadas a los mismos y reclutar formadores idóneos a los contenidos y metodologías, estructurado en una organización de gestión capacitada, con medios humanos, materiales y tecnológicos adecuados a las finalidades pretendidas y evaluado no sólo en cuanto al resultado inmediato de las acciones formativas, sino también en la repercusión que la formación tiene en las organizaciones a las que están adscritos quienes la reciben.

### 1) Elaboración de los Planes de Formación del INAP

La Comisión Consultiva constituida en el INAP en febrero de 1990, para elaborar el citado Plan de Formación, utilizó como punto de partida los siguientes instrumentos de análisis:

1.1. **Encuesta sobre la situación actual en materia de formación**, dirigida a los responsables de las áreas de gestión de personal de los

---

<sup>1</sup> Coordinadora de Área; Jefa del Gabinete Técnico del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Madrid, España, respectivamente.

distintos Departamentos Ministeriales y Organismos Autónomos, y a las Delegaciones del Gobierno y Gobiernos Civiles.

Se obtuvieron datos sobre cursos relacionados, horas lectivas, participantes, materias y otras características cualitativas de la formación impartida: carácter teórico o práctico de la enseñanza, medios didácticos empleados, sistemas de evaluación utilizados, etc.

**1.2. Encuesta sobre prospección de necesidades de formación**, dirigida a las personas que por su experiencia, puesto que ocupaban y relaciones con el personal y la organización, podían aportar una opinión basada en sus propios y relevantes criterios.

Se diseñó en forma de oferta abierta de un posible programa de los contenidos formativos necesarios para el desempeño de la práctica totalidad de los puestos de trabajo y se solicitaba al informador la prioridad formativa que concedía a cada una de las materias (muy alta, moderada y baja) y sobre el nivel de impartición que se atribuía a cada una de ellas (profundidad, básico y conocimientos generales).

**1.3. Técnicas Nominales de Grupo**, en las que participaron 17 expertos en gestión de alto nivel de la Administración y en las que se plantearon sobre las siguientes cuestiones:

- Aspectos positivos de la formación del personal al servicio de la Administración Pública.
- Aspectos negativos de la formación del personal.
- Qué se debería hacer para mejorar la formación de dicho personal.

**1.4. Seminarios** sobre el papel de la formación en el proceso de modernización de la Administración Pública.

**1.5. Análisis comparado de las Instituciones más prestigiosas dedicadas a la formación empresarial**, con el fin de analizar la línea predominante en la que se desarrollaban sus actividades, así como el contenido de sus programas y la metodología utilizada. Con ello se pretendía disponer de un parámetro orientativo que permitiese adecuar nuestro Plan de Formación con las peculiaridades que obviamente exige su naturaleza, a las más recientes tendencias formativas.

a) **Contenido de los programas:**

La mayoría de las instituciones objeto de análisis, presentaba una dualidad entre cursos cortos de duración variable y cursos largos con estructura modular, englobadores de gran parte de las anteriores.

En otras ocasiones los programas de formación, de mayor o menor duración, se refieren a áreas funcionales determinadas más que a campos de conocimiento, con lo que se posibilita la formación integral de las personas que se mueven habitualmente en cada una de dichas áreas.

Asimismo, algunas de estas instituciones hacían especial hincapié en los programas de formación continuada que se presentan generalmente bajo forma de seminarios, reuniones de trabajo y conferencias-coloquio que se desarrollan a lo largo del curso académico.

## 2) Metodología pedagógica

En todos los programas examinados se aplicaba una metodología pedagógica activa basada en una dinámica participativa. Se trata de que cada alumno aporte sus conocimientos y experiencia sobre la base del soporte teórico necesario en cada caso. El profesor aporta el marco conceptual y/o técnico de cada tema que facilitará la comprensión y realización de los procesos de dirección.

La naturaleza esencialmente activa del método de enseñanza comporta una serie de consecuencias:

**Primera** - Fijación de un reducido número máximo de asistentes.

**Segunda** - Exigencia de una total continuidad en la asistencia a las sesiones lectivas, siendo necesario cubrir, en general, el 80 por ciento de las mismas para superar los cursos o programas.

**Tercera** - A pesar de los diversos métodos pedagógicos utilizados, el complemento indispensable a todos ellos es el esfuerzo y atención personales de los participantes. De ahí que los programas conlleven una determinada exigencia de dedicación y estudio al margen de las sesiones lectivas, para lo cual suele suministrarse abundante material escrito.

El diseño de los programas de formación de directivos intenta combinar adecuadamente las distintas metodologías con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje y de crear una dinámica participativa. Algunos de los métodos pedagógicos más utilizados, además de las clases activas son los siguientes:

- **Método de casos**

Es el instrumento pedagógico por excelencia, en la medida en

que en su utilización coinciden la mayoría de los programas examinados. El caso permite enfrentarse a una situación real semejante a las que un directivo debe abordar en gestión diaria. Permite adiestrar a los participantes en la detección de problemas (fase de diagnóstico) y en la adopción de decisiones al respecto (fase de acción).

Asimismo posibilita el contraste de opiniones y el intercambio de experiencias.

- **Técnicas de grupo**

Concebido en sentido amplio, se incluyen en este apartado las distintas técnicas de interacción, como la técnica de grupo nominal, *brainstorming*, *role-playing*, juegos de simulación, etc., así como los trabajos en equipo para favorecer la reflexión y profundización de temas y el análisis de situaciones.

- **Seminarios**

Permiten profundizar y debatir temas de especial interés, actuado como foro de diálogo y controversia. Suele emplearse en los programas de larga duración. Generalmente se ofrecen diversas opciones a los participantes para que seleccionen aquellos que les resultan de más utilidad.

- **Medios audiovisuales**

Los recursos didácticos de naturaleza audiovisual son hoy de uso imprescindible en cualquier programa de formación, siendo los más frecuentemente utilizados la pizarra, el retroproyector y el video.

Los diversos métodos pedagógicos arriba descritos se combinan de acuerdo con el diseño que se quiera dar al curso en cuestión con el fin de generar una dinámica participativa. Con ello se consigue favorecer:

- el desarrollo de las capacidades prácticas de dirección
- el enriquecimiento e intercambio de experiencias
- la participación efectiva y el mayor rendimiento de los asistentes.

Finalmente, en buena parte de los programas analizados se exige la presentación de una monografía final, a realizar bien individualmente o en grupo, y que depende del tipo y naturaleza del programa. Dicho trabajo general ahonda en la necesidad del esfuerzo y participación personal y proporciona la medida exacta del nivel alcanzado.

**LAS CONCLUSIONES** más relevantes extraídas de los diferentes instrumentos antes mencionados, pueden sintetizarse en las siguientes:

- La formación como factor estratégico del cambio.
- Papel coordinador del **INAP**, elaborando planes de formación en base a las necesidades reales detectadas en los centros gestores, impartiendo directamente una formación de índole general y descentralizando la formación sectorial.
- La formación debe favorecer la difusión de nuevas tecnologías y la formación de directivos mediante la impartición de cursos de contenido técnico y gerencial en donde la formación teórica y práctica estén equilibradas.
- Necesidad de mejorar el sistema de selección de los participantes en los cursos, debiendo primar a estos efectos las necesidades de la organización frente a los intereses del empleado público.
- Potenciación de la *formación de formadores*, con la finalidad de tener un *cuadro* de profesores altamente cualificado que permita abordar con éxito la difusión de la *nueva cultura* administrativa y permita la *modernización de la gestión*.
- Implantación de un sistema de evaluación.

La idea inicial de elaboración de un *Plan de Formación* de **INAP** para empleados públicos, se acabó plasmando en tres planes de Formación que son concreción de la demandas detectadas a través de los distintos métodos de análisis utilizados:

- **El Plan de Formación de Directivos**, cuya aplicación requiere nuevas metodologías y alto nivel de cualificación y especialización en personal que tiene encomendada su docencia, por lo que el **INAP** fomentará la preparación de formadores y además contará con la cooperación de empresas e instituciones reconocidas en este tipo de actividades formativas.
- **Un Plan de Formación Permanente**, que acerque la formación de los empleados públicos a sus puestos de trabajo, mediante el desarrollo de una formación descentralizada, sustentada en términos de formación a distancia, en la aplicación de las nuevas tecnologías al ámbito formativo y la desarrollo del elemento humano capaz de llevar a cabo estas acciones, es decir, en la formación de formadores.
- **Un Plan de Formación en Administración Local**, que, respondiendo a los mismos principios metodológicos, diseños y

contenidos de los anteriores Planes, recoge las peculiaridades propias del ámbito local.

### 3) Sistema de Evaluación de las actividades formativas

Para que cualquier Plan de Formación sea eficaz, es necesario disponer de medios e instrumentos que posibiliten la apreciación del grado de cumplimiento de sus objetivos, así como del beneficio obtenido a través de cada una de las acciones formativas en que aquéllos se concretan.

La evaluación de la formación se puede contemplar desde tres perspectivas complementarias: gestión, eficacia y efectividad.

a) **La Evaluación de la gestión** pone de manifiesto el grado de optimización de la relación coste/beneficio de esfuerzo formativo y el nivel de cumplimiento de las previsiones fijadas.

Para llevar a cabo este proceso evaluativo se debe disponer de los datos estadísticos y económicos de cada acción formativa, tanto de los previstos como de los obtenidos al finalizar su realización: número de alumnos respecto al total de efectivos, análisis de costes, etc.

Dicha información se transforma en indicadores o *ratios* que permitan establecer comparaciones y cuantificar la formación.

b) La finalidad de la **evaluación de la eficacia** es tratar de comprobar la adecuación de los objetivos, del diseño y maquetación de la acción formativa y del desarrollo de la misma.

Para ello es necesario que esta medida de la adecuación se efectúe en dos momentos diferentes: al inicio de la acción formativa y al finalizar la misma, con objeto de observar la evolución producida.

Se utilizan como instrumentos de la evaluación el cuestionario *PRE* y el cuestionario *POST*, si bien es necesario mantener durante el período de ejecución de cada acción formativa, entrevistas sucesivas con los coordinadores o entidades correspondientes, para obtener información que facilite explicaciones cualitativas de la evolución de la misma.

Los datos obtenidos de los cuestionarios, tratados estadísticamente como se ha indicado, darán lugar a una serie de índices cuantitativos que compondrán la primera parte del informe de eficiencia y que se referirán a cada una de las áreas de Evaluación que han sido objeto de examen mediante las preguntas efectuadas.

La segunda parte del informe tendrá carácter cualitativo, estando fundamentada en el análisis de contenido de las respues-

tas dadas por los participantes a las preguntas de carácter abierto o mixto. Este análisis proporcionará también unos índices porcentuales, en el caso de observarse una reiteración en el mismo tipo de respuesta por parte de varios participantes.

El estudio cualitativo de estas respuestas aportará las razones por las que determinadas Áreas de Evaluación de las reseñadas en la primera parte del Informe se hayan podido desviar de lo que se considera una pauta normal.

La tercera parte de el Informe contendrá la información facilitada por el profesorado respecto al nivel de aprovechamiento de los alumnos en cuanto a los objetivos de aprendizaje marcados.

### c) **Evaluación de la efectividad**

Es el tercer aspecto a tener en cuenta en la Evaluación. A través de la misma se tratará de evidenciar en qué medida lo aprendido durante la acción formativa se está poniendo en práctica en el puesto de trabajo.

Para llevar a cabo este aspecto de la Evaluación se utilizarán los siguientes instrumentos:

#### **Cuestionarios.**

Se aplicarán dos; uno dirigido a los participantes y otro dirigido a sus responsables inmediatos en el puesto de trabajo.

Para su elaboración se seguirán básicamente los mismos criterios utilizados para la elaboración de los cuestionarios de Evaluación de Eficacia, si bien se prestará especial atención a la selección de Áreas, Factores e Items de Evaluación, haciendo hincapié en los aspectos que permitan apreciar la evolución del trabajo de los participantes, comparando su actuación previa a la acción formativa con la observada con posterioridad a su asistencia a la misma.

#### **Jornadas de Efectividad.**

Se organizarán siguiendo el esquema de *grupo de discusión* y en ellas deberán tomar parte al menos tres de los alumnos que hubieran asistido a la acción formativa, tres responsables directos de otros tantos alumnos, distintos de los anteriores, y un moderador que, normalmente, será el evaluador.

### d) **Memoria anual de Evaluación**

Concluidas todas las acciones formativas que componen los

Planes Anuales de Formación, se realizará la Memoria Anual de Evaluación de los Planes.

### **Estructura**

La información se agrupará de acuerdo con las Áreas de Formación establecidas en los Planes. Dentro de cada una de ellas se incluirán, por este orden, los datos referidos a la *Evaluación de Gestión*, los correspondientes a la *Evaluación de Eficacia* y los obtenidos en la Evaluación de Efectividad figurado, para cada aspecto evaluativo, los datos cuantitativos y a continuación la información cualitativa.

Con los datos cuantitativos se establecerán comparaciones entre los correspondientes en año en curso y al anterior, reflejándose, asimismo, los índices de variaciones interanuales.

### **Propuestas**

El último apartado de la Memoria Anual de Evaluación contendrá, en su caso, las propuestas de modificación a tener en cuenta en la elaboración de los siguientes Planes de Formación, de acuerdo con las conclusiones obtenidas tras un análisis exhaustivo y comparativo tanto de los datos estadísticos como de las informaciones meramente cualitativas.

## **II. Innovaciones metodológicas en los Sistemas Educativos de Administradores y Gerentes Públicos: Experiencias y recomendaciones**

### **1. Capacitación de los gerentes y técnicos de los Servicios de Formación de las Administraciones Públicas**

Las Administraciones Públicas españolas invierten crecientemente en formación. Siguen así una tendencia de todas las organizaciones complejas modernas consistentes en considerar la formación como una función fuerte y permanente de la organización.

Ahora bien, los servicios y programas de formación de nuestras Administraciones se están gerenciando, en general, de forma poco satisfactoria, tanto para los usuarios como para los propios responsables. Diversas son las causas de ello, pero existe un consenso creciente en que una de las más importantes es que no se ha proporcionado capacitación gerencial y técnico-pedagógica a los responsables de formación.

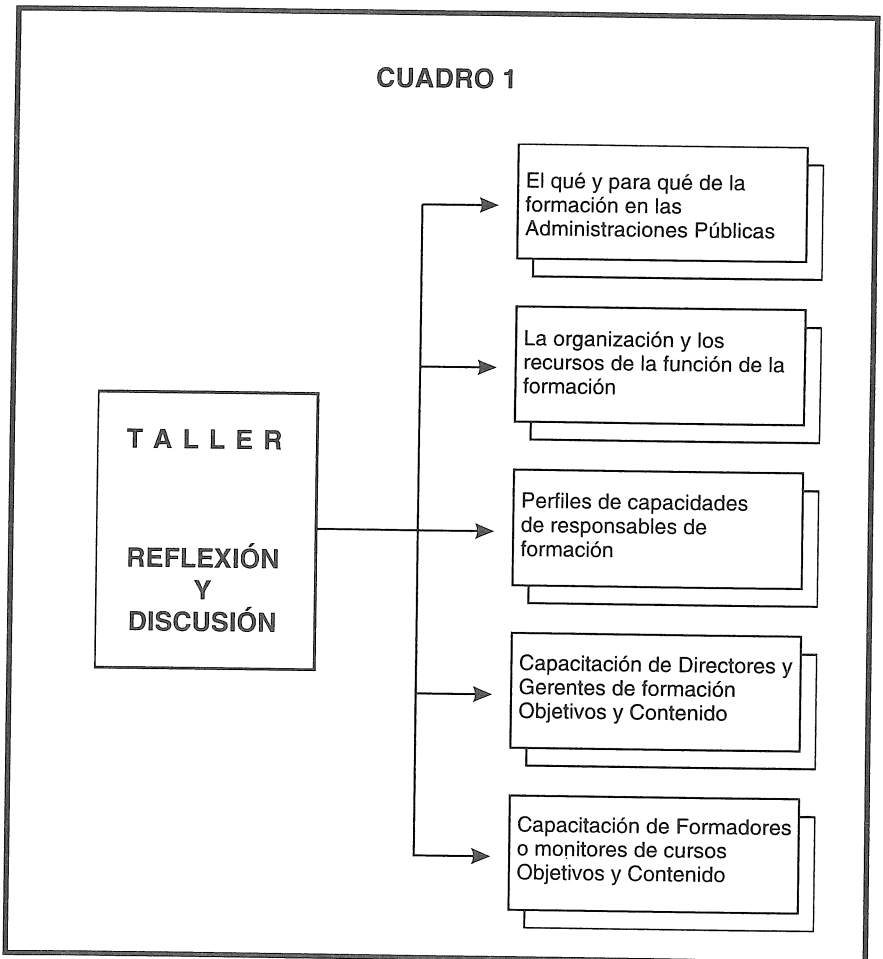
Si esto es así, resulta necesario llegar a precisar los elementos básicos de un programa de capacitación de los directores y técnicos responsables de la formación, que tenga en cuenta las condiciones



específicas de esta función en las Administraciones Públicas.

Por este motivo, el INAP organizó en febrero del presente año, con la colaboración de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) un *Taller sobre la capacitación de los gerentes y técnicos de los servicios de formación de las Administraciones Públicas*.

El objetivo del Taller era llegar a una propuesta consensuada entre los participantes que tuviera los elementos básicos a contemplar en el diseño de un programa de capacitación de los responsables de formación en las Administraciones Públicas. Los aspectos esenciales a tratar en dicho taller se recogen en el esquema a continuación:



Posteriormente, una Comisión INAP-ESADE se encargaría de la concreción y especificación del diseño de posibles cursos diferenciales de formación para responsables en este área de la Administración Públicas.

En el curso del citado taller se formaron varios grupos de trabajo que debatieron los perfiles profesionales de los responsables de formación divididos en tres niveles:

**Nivel 1:** Directores y gerentes de formación.

**Nivel 2:** Directores y coordinadores de programas formativos específicos.

**Nivel 3:** Formadores e instructores.

En relación con cada uno de estos niveles se analizaron las funciones y competencias habitualmente encomendadas a las personas que ocupan dichos cargos y, respecto a cada una de ellas, los conocimientos, habilidades y actitudes que es preciso poseer y/o adquirir para su correcto desempeño.

Partiendo de las conclusiones de los grupos de trabajo, la Comisión INAP-ESADE se encuentra ultimando en estos días el diseño de un *Programa de formación para responsables de la dirección y gestión de la formación en las Administraciones Públicas*, que serían los encuadrados en los niveles uno (1) y dos (2) arriba mencionados.

El programa se concibe inicialmente como un curso modular de aproximadamente cien horas, en el que se tratarían básicamente los siguientes módulos temáticos:

- Las políticas de formación en las Administraciones Públicas.
- Elaboración y gestión de planes de formación
- Diseño y seguimiento de programas de formación.
- Estrategias metodológicas y nuevas tecnologías en la formación de adultos.

## 2. Formación de formadores e impartición de la formación

Por lo que se refiere al nivel tres (3) de los antes citados, esto es al de los formadores o instructores que imparten los cursos concretos, éstos han de ser objeto de atención especial.

En el campo de la formación en las Administraciones Públicas se recurre con frecuencia a la colaboración de expertos funcionarios que dominan la materia a impartir, pero que no necesariamente tienen habilidades ni conocimientos de técnicas docentes. Por ello es preciso suplir esa carencia con una orientación y formación adecuadas, que

permitan asegurar la comunicación entre el instructor y el alumno y garantizar la eficacia de la acción formativa.

En este sentido se pueden formular las siguientes *recomendaciones*:

**Primera** - En el proceso de diseño del curso hay que cuidar debidamente la *selección de métodos y técnicas de formación*. Para ello es conveniente tener en cuenta los siguientes factores condicionantes:

- el objeto del aprendizaje, según se trate de conocimientos, habilidades o comportamientos y actitudes.
- Las características de los participantes, atendiendo a su nivel educativo, posición jerárquica y estilo de aprendizaje.
- El tiempo y recursos disponibles.

**Segunda** - En la fase de desarrollo de materiales conviene dedicar especial atención al *manual del instructor*. Como normalmente el instructor no interviene en diseño del curso, dicho manual se convierte en elemento idóneo para transmitirle a éste los objetivos que se persiguen con el curso y las pautas adecuadas a tales efectos. El nivel de detalle del manual estará, pues, en función del grado de proximidad que ha tenido el instructor respecto del diseño del curso.

**Tercera** - Con carácter previo a la impartición de los cursos se considera conveniente que los instructores asistan, por su parte, a algún *curso de formación de formadores*. La duración y contenido de estos cursos dependerá de diversos factores tales como el nivel de disponibilidad del instructor, el tiempo que habitualmente dedica a actividades docentes, su experiencia en este ámbito, etc. Tales cursos pueden ser, asimismo, la ocasión adecuada para transmitir a los instructores las actitudes de innovación y modernización de las Administraciones Públicas coherentes con el proceso en que éstas se desenvuelven en la actualidad.

**Cuarta** - La información y las tecnologías de la comunicación, lo que conocemos genéricamente como *nuevas tecnologías de la información*, pueden suministrar y enriquecer, sin duda alguna, las posibilidades de la formación.

Como principales ventajas que aportan cabe citar:

- Permiten ampliar y multiplicar los recursos dedicados a la formación, considerados como escasos y de difícil acceso por su singularidad y especialización.
- Optimizan el proceso de aprendizaje del alumno, acercándolo a sus intereses, a su puesto de trabajo y a su disponibilidad de tiempo. Se trata de una nueva perspectiva pedagógica que tiene como eje principal al propio usuario del sistema, ofreciendo posibilidades de educación abierta y a distancia.
- Amoldan la formación a los objetivos cambiantes y dinámicos de la organización. La formación ha de integrarse en una dinámica de apoyo continuado a los procesos de modernización de las Administraciones Públicas. La modularidad, elemento clave dentro de las NTI, y las posibilidades que éstas ofrecen, permite una actualización y adecuación rápida acorde al ritmo de cambio organizacional.

En relación con todo este conjunto de actuaciones recomendables, el INAP ha previsto una serie de actividades destinadas a mejorar la calidad y cantidad de las acciones formativas, tales como:

- Programación de diversos cursos de formación de formadores, de duración diversa, con el fin de que los colaboradores habituales del Instituto adquieran las nociones y habilidades pedagógicas esenciales;
- creación de una *Base de Datos* de profesorado experto en áreas y materias del conocimiento en Administración Pública, con la finalidad de concertar sus servicios cuando las necesidades de formación así lo requieren;
- apoyo decidido a las inversiones en nuevas tecnologías de la información, así como participación en la iniciativa comunitaria *telemática* y en el *Programa Europeo Delta* con diversos proyectos.

### 3. Consultoría de la prospectiva y de la formación

En la línea anteriormente esbozada, de intentar adaptar la formación a los objetivos cambiantes de la organización, se impone la necesidad creciente de ofrecer una formación *a la carta* que responda a las necesidades peculiares de cada organismo y que coadyuve al proceso de modernización de las Administraciones Públicas.

Cohherentemente con este planteamiento se ofrecen a continua-

ción algunas propuestas que se corresponden, a su vez, con proyectos puestos en marcha por el INAP.

a) **Creación de una unidad de prospectiva de la formación**

El cometido de dicha unidad será atender a las organizaciones que soliciten el servicio de consultoría en formación, desempeñando las siguientes tareas, entre otras:

- analizar las necesidades educativas de dichas organizaciones;
- colaborar con las unidades correspondientes para la planificación y diseño de los programas de formación adecuados a cada caso;
- ocuparse del seguimiento y evaluación de los mismos.

En estos momentos se está desarrollando un curso intensivo de *macrodidáctica de la acción formativa del INAP*, cuya principal finalidad es la de formar pedagógicamente al equipo de consultores de la citada *Unidad de Prospectiva y Formación* en los conocimientos, técnicos y destrezas adecuadas para el desempeño de su función.

Las primeras tareas a llevar a cabo en este campo y ya encomendadas al INAP son las siguientes:

- Proceder al análisis de necesidades de formación y elaborar un plan de formación para el personal al servicio del Tribunal de Cuentas del Reino;
- adecuar la oferta formativa para el personal al servicio del Ministerio de Agricultura a las necesidades y al progreso de cambio que atraviesa dicho Departamento;
- seleccionar los programas formativos adecuados a las necesidades del personal administrativo al servicio del congreso de los Diputados.

b) **Diagnóstico de necesidades de formación, en la Administración Pública y elaboración de un plan de Formación en apoyo de la modernización**

Como continuación de la tarea de planificación iniciada por el INAP y descrita ampliamente en el apartado I de esta reseña y conectando con la dinámica de prospectiva esbozada en epígrafe anterior, el Instituto quiere profundizar en el diagnóstico de necesidades de formación en la Administración Pública en general. Para ello se ha elaborado un proyecto cuya finalidad es diseñar un Plan de diagnóstico continuo y permanente, dentro de un marco global de actuación en materia de recursos humanos, que permiten una planificación de nuestra oferta formativa constan-

temente actualizada y adecuada a las necesidades organizativas. Las fases de dicho Plan se resumen en el **Cuadro II**, más adelante.

**c) Estudios de la demanda formativa desde la perspectiva del marketing público**

Por último, otro aspecto relacionado en la formación es el estudio de la demanda en torno a ella, desde la perspectiva del marketing público, de cara a mejorar la calidad de la misma. Aquí ya no se trata tanto de saber qué necesita aprender el individuo que necesita la organización que el individuo sepa, sino de analizar cuál es el grado de satisfacción de los *clientes* usuarios de nuestro *servicio* de formación. Ello nos permitirá atacar los puntos débiles de éste y esbozar cuáles pueden ser los Factores Claves de Éxito de nuestro organismo en relación con la citada demanda.

En un momento como el actual, en el que destaca la importancia de la función de formación, vinculado a las políticas de recursos humanos, no ha de extrañar el hablar de un contexto de mercado en el que hay competidores/concurrentes que ofrecen servicios de formación a nuestros eventuales clientes. Ante ello, los estudios de marketing ofrecen una utilidad indudable. Con una correcta segmentación del mercado y un análisis individualizado de la demanda de cada uno de los segmentos afectados puede obtenerse una perspectiva global de cuál es la situación propia frente a la concurrencia, del nivel de satisfacción de nuestros *clientes* frente al servicio que ofrecemos y, en suma, de cuáles son las Áreas de Actuación Prioritaria de nuestra organización en su conjunto.

En este sentido en el INAP se ha realizado un primer estudio, referido al segmento de funcionarios directivos, consiguiéndose resultados esclarecedores. Asimismo, tiene un proyecto el diseño y desarrollo de un plan de *marketing* del INAP que englobaría las acciones a llevar a cabo en este campo.

CUADRO II FASES DEL PLAN				
PUESTOS DE TRABAJO	APLICACIONES DEL DIAGNÓSTICO	TEMAS DE ANÁLISIS	TÉCNICA A UTILIZARSE	PERIODICIDAD O PLAZO
Puestos de Trabajo de Nivel 26	* Función Directiva o de mando	* Competencias directivas — Habilidades básicas — Areas funcionales — Herramientas de gestión — Conocimientos específicos * Prioridades	* Encuesta * Delphi o Dinámica de Grupos	* Bianaual
	* Función Técnico-profesional	<del> </del>	<del> </del>	* Se estudiará su viabilidad tras la evaluación en niveles 26
Puestos de Trabajo de Nivel 26	Desarrollo de Recursos Humanos Adaptabilidad del personal al cambio ocupacional Suplir las carencias formativas para el desempeño de un P. T.	* Perfil del Puesto de Trabajo  Tipo — Itinerarios ocupacionales — Itinerarios formativos	* Análisis Ocupacional Delphi * Encuesta * Circuito de formación (Autodiagnóstico) * Dinámica de Grupo	* Triannual * Triannual * Anual * Anual
	* Consecución de objetivos estratégicos	* Plan de modernización de la Administración * Otros específicos	* Dinámica de Grupos	* Anual
Todos los Puestos de Trabajo				

