

LA PUESTA EN VALOR DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y EL LIDERAZGO DEL CEMCI EN EL ÁMBITO LOCAL, A TRAVÉS DE SU SISTEMA DE APRENDIZAJE

Alicia SOLANA PÉREZ

Directora General del Centro de Estudios Municipales y Cooperación Internacional (CEMCI)

SUMARIO

1. Introducción.
2. La importancia de la formación y el aprendizaje en las Administraciones Públicas, especial consideración al ámbito local.
3. El sistema de aprendizaje holístico e innovador del CEMCI.
4. Conclusiones.
5. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN.

El contenido de este artículo se elaboró previamente a la realización de un Congreso celebrado por el CEMCI con motivo de la conmemoración de su 50 aniversario, pero sin embargo consideré oportuno hacer uso del mismo para poner en valor, a través de una conferencia realizada por mí en dicho Congreso, la importancia de la formación y el aprendizaje en las Administraciones Públicas y el liderazgo del CEMCI en el ámbito local, a través de su sistema de aprendizaje.

Efectivamente los pasados días 12 y 13 de junio 2025, el Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional, de todos conocido por sus siglas (CEMCI), Agencia Pública Administrativa Local de la Diputación de Granada, celebró su primer Congreso con motivo de la conmemoración de su 50 aniversario, en el Palacio de Exposiciones y Congresos de esta bella ciudad, donde tiene su sede. Un evento único que se ha celebrado con rotundo éxito desde todos los puntos de vista posibles.

Un acontecimiento especial que se preparó hasta el mínimo detalle, con un gran esfuerzo extraordinario en su ya frenética actividad, pero a la vez con mucha ilusión por todos los intervinientes en su organización y desarrollo y que ha dado como resultado un evento memorable de altísima calidad y en donde puse en valor la importancia que tiene la formación y el aprendizaje para la adaptación de las Administraciones Públicas a las necesidades actuales y a los retos presentes y futuros, teniendo en cuenta especialmente el ámbito local, donde el CEMCI es líder a través del desarrollo de su carismático sistema de aprendizaje, único y especial que tanto ayuda a los profesionales de este sector y apoya a las Entidades Locales.

Como Directora del CEMCI y Coordinadora General del Congreso, tengo que decir que estoy sumamente satisfecha del resultado final, que quedará en el recuerdo todos los asistentes por su perfecta organización, por la belleza de su presentación, por cada uno de los detalles que lo enriquecieron, por su contenido personal y material y por su alto grado de emotividad, que lo ha hecho inolvidable para todos los presentes y perdurará en nuestro recuerdo. Además, con motivo de ello se les entrego a todos los asistentes una medalla que ha sido elaborada especialmente en conmemoración del 50 aniversario del CEMCI.

El Congreso, que constituye un formato más de aprendizaje en sí, como veremos más adelante, se llevó a cabo fundamentalmente con la participación de ponentes de altísima solvencia profesional y asistentes de todos los rincones de España. Y es que había que celebrar el 50 aniversario del CEMCI de forma contundente, porque ¡todos los días no se cumplen 50 años de existencia! y este Centro se lo merece, siendo vehículo de aprendizaje de primera magnitud. El hecho de que este Centro haya conseguido llegar hasta aquí, con un reconocido prestigio constante y permanente, que ha mantenido durante todos estos años con proyección en toda España, era importante poner en valor.

Por lo tanto, esta convocatoria ha sido la excusa perfecta para reconocer el valor que esta institución tiene, siendo una forma trascendente de manifestar su apoyo incondicional. Por lo manifestado a lo largo del Congreso, creemos que hemos

conseguido satisfacer todas las expectativas depositadas en el mismo, tanto el ámbito académico como en el acto de conmemoración y demás actividades que se desarrollaron a lo largo del mismo.

Un aspecto que es importante destacar es que el CEMCI, cuyo nacimiento oficial data del día 25 de junio de 1975, ha tenido a lo largo de estos 50 años diversas configuraciones, tanto desde el punto de vista jurídico y organizacional como desde sus diversos ámbitos de actuación y formas diferentes de llevarlas a cabo, pero lo que siempre ha perdurado en él ha sido la brillantez de su servicio y su capacidad para satisfacer las necesidades de las personas que se han acercado a él ávidas de conocimiento, cubriendo sus intereses y expectativas. Y es que, sin ánimo de ostentación, pero sí con total convencimiento, es justo decir que el CEMCI es un Centro de excelencia que lleva ocupando durante 50 años un lugar destacado en el ámbito local, superando obstáculos y sabiendo buscar fórmulas y vías para seguir manteniéndose en lo más alto y eso es digno de elogio y de gratitud. Un Centro de gran prestigio en todo el territorio español e incluso internacionalmente, que ha sabido, a lo largo de toda su existencia, realizar grandes aportaciones a nuestras Entidades Locales, ha conseguido ser un instrumento de primera magnitud, sumamente útil y enriquecedor para este sector público tan necesitado de apoyo y respaldo.

Así mismo las Administraciones Públicas tienen importantes retos que afrontar en un mundo globalizado con constantes cambios e incertidumbres, que además se producen con gran celeridad. De entre las mismas, las Entidades Locales tienen un papel fundamental, por su posición más próxima al ciudadano, ya que se hallan obligados a satisfacer sus necesidades, muchas de ellas nuevas y cada vez más complejas, debiendo a su vez hacer frente a los múltiples y variados retos que se van presentando continuamente, como los incesantes cambios legislativos, tecnológicos y de comunicaciones, entre otros, que les afecta enormemente en su funcionamiento y organización y que les obliga a estar en constante adaptación, anticipándose a nuevos requerimientos. Para todo ello las Entidades Locales tienen que estar sumamente preparadas, tanto para afrontar el presente inmediato como el futuro.

2. LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, ESPECIAL CONSIDERACIÓN AL ÁMBITO LOCAL.

La formación y el aprendizaje, constituye la mejor herramienta para poder solventar estos grandes desafíos que se producen constantemente y con gran velocidad y en donde las Entidades Locales tienen una posición significativa. La contribución del CEMCI, en este sentido está siendo esencial, encontrándose en constante movimiento y anticipándose para dar respuesta a estas necesidades, mediante sistemas de mejora continua en todos sus ámbitos de actuación y en su funcionamiento interno.

En este sentido puedo decir que, para mí es un honor, ser la Directora del CEMCI, llevo vinculada al mismo, ocupando diversos puestos, desde el año 2001, ósea la mitad del tiempo de existencia de este Centro, casi 25 años y ejerciendo funciones de dirección 13 años y solo puedo agradecer a esta institución todo lo que me ha aportado, tanto a mi vida profesional como incluso personal, todo lo que me ha enriquecido en todos los aspectos y todo lo que he aprendido y sigo aprendiendo gracias a él, porque el aprendizaje debe durar toda nuestra vida, como decía Sócrates.

Un Centro en el que creo firmemente, consciente del papel tan importante que desempeña en apoyo y asistencia a las Entidades Locales, a través de su relevante y especial sistema de aprendizaje, con destino a las personas vinculadas al sector público local, ya sean cargos electos, directivos, habilitados nacionales u otros empleados públicos locales, en definitiva a todos los que les interesa el mundo local, el Gobierno y la Administración Local, un mundo tan complejo e intenso pero a la vez tan apasionante, cuya razón de ser no es otra que la de servir al ciudadano y mejorar su calidad de vida.

Es por ello que el CEMCI tiene una importante responsabilidad, que es hacer ese papel de la mejor manera posible, con una alta calidad, de ahí que se trabaje con total entrega a la causa, a sabiendas de que nuestro trabajo ayuda y mucho a multitud de profesionales que, con su servicio, participan del proceso de crecimiento, desarrollo,

fortalecimiento y modernización de las Entidades Locales, al nivel que exigen los requerimientos actuales y futuros de nuestra sociedad.

Por todo ello el Congreso fue importante:

1. Para reconocer solemnemente a este Centro como Centro de excelencia y calidad en el ámbito local tras 50 años de existencia habiendo superado todo tipo de dificultades.
2. Para aprovechar esta oportunidad para dar a conocer con mayor exactitud que es el CEMCI en estos momentos, cuál es su actual misión y visión y las grandes transformaciones que se ha operado en su seno.
3. Para poner en valor su liderazgo en el ámbito local a través de su actual sistema de aprendizaje moderno e innovador.

Como introducción a este artículo también indicaré que se trató de un Congreso peculiar con características singulares, ya que, aunque tuvo ingredientes propios de un Congreso como instrumento de aprendizaje y que se llevó a cabo con ponencias magistrales y mesas de debate sobre temáticas de máximo interés en el ámbito local, a través del mismo se celebró solemnemente este importante acontecimiento para este Centro, su 50 aniversario, siendo punto de encuentro de muchas personas que aman este Centro y reconocen su indudable valor. El Congreso estuvo pues constituido por dos partes claramente diferenciadas, la parte académica y la parte conmemorativa.

La *primera parte*, la parte académica, estuvo formada por sucesivas mesas de debate, dirigidas por un moderador/a y conferencias magistrales. En ellas participaron ponentes de máximo nivel nacional, tanto académico como profesional y con profundos y solventes conocimientos, tanto teóricos como prácticos, habilidades, así como una gran capacidad de comunicación, provenientes de muy diversos lugares de toda España. En las diversas mesas de debate y conferencias se analizaron materias de primer orden que es necesario conocer y aplicar para saber afrontar los grandes retos actuales y futuros en las entidades locales de manera solvente. Se formó a su vez por dos grandes bloques. En la primera se trataron temáticas que parten de los principales fines de las Entidades Locales a partir de las aportaciones de la Ley de Bases de Régimen Local de

1985, que también ha cumplido, este año 2025, 40 años de existencia, hasta la situación actual, así como también se analizaron los objetivos y oportunidades presentes y futuros y las medidas transformadoras necesarias para el cambio en sector público local acorde a los actuales requerimientos. El segundo bloque versó sobre materias competenciales de primera magnitud y actualidad analizadas desde el prisma de la innovación y modernización, consideradas piezas fundamentales en el desarrollo estratégico local.

Debo decir que la parte académica del Congreso fue extraordinaria y de muchísimo interés para el público asistente, amena, pero a la vez sumamente solida en contenido y exposición, arrojando una luz clarificadora para afrontar los grandes desafíos actuales y futuros de las Entidades Locales, cuestiones que hay que tener muy presentes a la hora de preparar técnicamente un sistema de aprendizaje, por otra parte.

La *segunda parte* del Congreso estuvo formada por un solemne acto conmemorativo del 50 aniversario del CEMCI. En dicho acto realice una conferencia basándome para ello en el presente artículo preparado exprofeso para la Revista CEMCI, aunque adaptado al formato de conferencia, ya que traté una temática de especial transcendencia que refuerza el papel del CEMCI, como es la importancia de la formación y el aprendizaje en el proceso de transformación y adaptación de las Administraciones Públicas a las necesidades actuales y a los retos presentes y futuros de las mismas, así como el liderazgo del CEMCI en el ámbito de local, concluyendo con un breve análisis de su potente y actual sistema de aprendizaje holístico e integral.

El papel que en la actualidad tiene la formación y el aprendizaje de los empleados públicos como eje de las nuevas políticas de recursos humanos del sector público y en definitiva como elemento imprescindible del desarrollo, transformación y crecimiento de las Administraciones Públicas, acorde con los cambios y necesidades actuales y en atención a los retos que tiene nuestra sociedad y su entorno, es indiscutible, no debe caber la menor duda de esta afirmación. Sin conocimiento no hay progreso.

Pero lo cierto, es que esta afirmación es en la última década cuando verdaderamente está calando en profundidad en las políticas de recursos humanos de las Administraciones Públicas, en todos los ámbitos competenciales de las Administraciones Públicas e incluso en los propios empleados del sector público, así como valorada por las disposiciones legales, ya que si echamos la vista atrás, la situación ha sido otra, no se le ha dado el valor que merece, ni se le ha prestado la atención que requiere, para poder desplegar la formación su máximo potencial, tanto desde el punto de vista teórico y jurídico como práctico.

Ni siquiera el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) del año 2007, (como posteriormente el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público que lo sustituye (TREBEP), llega expresamente a empoderar a la formación como merece, aunque indirectamente sí que le da mucha importancia. Efectivamente aparentemente parece que no le da mucho valor a la formación pero nada más lejos de la realidad, pues se le da un protagonismo importante para las políticas de recursos humanos, dotándola de un carácter transversal en las diferentes instituciones jurídicas que componen la función pública, que intervienen de forma directa en producir un cambio de paradigma en el empleo público e incorporar la innovación en sus elementos, como por ejemplo en selección, evaluación del desempeño, carrera profesional, retribuciones, negociación colectiva, provisión de puestos, dirección pública profesional etc., teniendo como fin último la mejora del servicio público junto con la profesionalización del empleado público.

Además, ya si se considera claramente a la formación no solo un derecho de los empleados públicos, sino también un deber. Se tiene derecho a mejorar las competencias profesionales de forma continua y tienen una obligación y responsabilidad de formarse acorde con las necesidades suscitadas en las Administraciones Públicas en mejora de la prestación de sus servicios con destino a los ciudadanos, lo que debe llevar implícito la realización de los cambios o adaptaciones pertinentes en la organización y en los puestos de trabajo con la eliminación de algunos de ellos o la creación de otros, conforme a las nuevas realidades internas y externas.

Por fin se habla de la formación continua como elemento crucial para la mejora de la eficacia, eficiencia y modernización de las Administraciones Públicas, considerándose a su vez una necesidad para que el funcionario pueda hacer frente a sus nuevas competencias, funciones, o tareas producto de un estado cambiante, con perfiles profesionales cada vez más especializados, acordes a los nuevos retos de la Administración Pública. Se alza la formación ya como elemento central y motor de cambio, rompedor con el pasado, en la manera de llevar a cabo las políticas de personal en las Administraciones Públicas, tiene un carácter claramente estratégico.

No obstante, la falta de desarrollo legislativo de esta normativa básica, durante tanto tiempo, excesivo, ha impedido sobremanera que ello fuese una realidad en toda su extensión desde el principio.

Paso importante también lo es el Real Decreto Ley 6/2023, de 19 de diciembre por el que se aprueban medidas urgentes para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en materia de servicio público de justicia, función pública, régimen local y mecenazgo, ya que contiene medidas vinculadas a la formación del empleado público, considerándolo como “elemento principal para la reforma y modernización de la función pública española y en definitiva de la eficacia y eficiencia del servicio público presentes y futuros en un entorno cada vez más activo, cambiante, tecnológico y digital”.

Están siendo las normas desarrolladoras del EBEP las que están empezando a darle su lugar indiscutible. Es ahora también, desde el punto de vista normativo, cuando verdaderamente se le ha dado un papel protagonista a la formación y al aprendizaje en las políticas de recursos humanos y por lo tanto ha habido una concienciación reflexiva de calado en cuanto a su importancia, hasta el punto de plasmarlo en tal sentido en la propia Ley y concretarlo con más detalle.

En el caso de Andalucía, por lo que pudiera afectar al CEMCI dada su localización geográfica, Granada, la Ley 5/2023, de 7 de junio de la Función Pública de Andalucía, sí que se detiene con cierta extensión y reconoce este valor a la formación y

al aprendizaje de forma contundente y explícita, lo cual se agradece enormemente porque era muy necesario. Todo un Título, el Título IV, denominado “La formación, el aprendizaje permanente y la acreditación de competencias” se dedica a esta temática y tiene importantísimas consecuencias, considerándolo un instrumento estratégico para la modernización y la mejora de la calidad del servicio público. Además, lo reconoce como elemento transversal de especial calado e importancia, en las diferentes instituciones jurídicas cruciales en el empleo público andaluz, como ya hizo el Estatuto Básico del Empleado público al que anteriormente me hice referencia.

Respecto al ámbito de las Entidades Locales y partiendo de las competencias que se le atribuyen a las Diputaciones en el ámbito asistencial y formativo, de conformidad con el art 36 la Ley de Bases de Régimen Local del año 1985 y en concreto respecto de Andalucía, el art 11 y 12 de la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía local de Andalucía, podría considerarse que lo anteriormente analizado en relación al papel actual de la formación y aprendizaje, serían de aplicación a las Entidades Locales de Andalucía y por tanto a la Diputación de Granada y al CEMCI, siempre que se lleve a cabo con respeto a la autonomía local y a la legislación básica estatal de aplicación directa al régimen específico de la función pública local. Problemática de legislación bifronte que una vez más se pone de manifiesto, con las consecuencias de inseguridad jurídica en su aplicación que ello lleva consigo.

El sector público local ha sido histórica y tradicionalmente el sector olvidado y ello también afecta en lo que respecta a la formación y el aprendizaje del personal que presta servicios en el mismo, por lo que esa evolución de la importancia del conocimiento y la formación, de la que venimos hablando le es totalmente de aplicación al ámbito local, pero con más profundidad, acentuación y por supuesto con mucha menor sincronización con sus políticas de recursos humanos, que no acaban de sintonizar con las necesidades formativas.

Si bien es cierto que, a partir del año 1975, se pretendió atender también las necesidades formativas, de capacitación y perfeccionamiento del personal de las EELL, el único organismo que sobrevivió a este propósito en todo el territorio nacional como

Delegación del Instituto de Estudios Administración Local, fue el CEMCI, adquiriendo una proyección a nivel nacional, situación que pervive hasta nuestros días.

Es por ello la importancia relevante que tiene este Centro, ya que no hay otro igual que el en toda España:

1. Constituyéndose en bastión de la profesionalización, del conocimiento y del aprendizaje en sector público local de todo el territorio español.
2. comprometido con el fortalecimiento de las políticas públicas de los recursos humanos de las Entidades Locales
3. como elemento clave de apoyo al proceso de crecimiento, desarrollo, modernización e innovación en las Entidades Locales.

Si además a ello le añadimos la alta calidad de su sistema de aprendizaje, ampliamente reconocida por sus usuarios y por otras instituciones, hace que se constituya en instrumento de acompañamiento líder en el proceso de transformación de las Entidades Locales, considerado un punto de referencia en todo el territorio español, como Centro sobresaliente y de excelencia para el Gobierno y la Administración Local, del que la Diputación de Granada se siente orgullosa, lo apoya y reconoce su valor. Recordemos que somos lo que hacemos repetidamente y por lo tanto la excelencia no es un acto es un hábito como decía Aristóteles. El CEMCI tiene el hábito de dar alta calidad y por ello es excelente.

En resumen, es importante hacerse las siguientes preguntas, que respondo técnicamente desde mi punto de vista a través de estas conclusiones: el papel actual del aprendizaje en el sector público y en especial al sector público local, quien tiene que liderar y asumir responsabilidad de ello, qué hay que hacer y cómo debe ser el modelo de aprendizaje.

¿Qué papel tiene el aprendizaje en el sector público y por tanto en el local?

El aprendizaje tiene un papel clave y es una palanca de cambio de primer orden para hacer frente a los desafíos en constante cambio, que nos plantea el contexto publico

actual que son muchos y diversos, por lo que es un imperativo prestarle máxima atención y diseñar e implementar políticas formativas estratégicas que sepan gestionar eficazmente el cambio, permitan la renovación, transformación y la adaptación, dando soluciones de calidad a los retos presentes y futuros del sector público y en concreto del sector público local en pleno siglo XXI.

¿Quién tiene que liderar y asumir responsabilidad de ello?

El liderazgo y la asunción de responsabilidades corresponde, tanto de los cargos públicos como de los directivos o personas que desempeñan puestos de alta responsabilidad en las Administraciones Públicas y por tanto en los Ayuntamientos y Diputaciones, especialmente estas últimas por su deber de asistencia a los municipios, dándole valor y apostando decididamente por un sistema estratégico de aprendizaje y de gestión del conocimiento, haciéndolo mucho más productivo y vinculándolo a objetivos, lo cual es esencial y para ello hay que incorporar propuestas sólidas, flexibles, vanguardistas e innovadoras, así como sostenibles a largo plazo.

¿Qué hay que hacer?

Para que la formación y el aprendizaje sea productivo las Administraciones Públicas y por tanto las Entidades Locales deben cambiar radicalmente la forma de visualizar la formación y el aprendizaje y considerarla sobre todo una inversión y no un gasto, llevando a cabo una renovación profunda del modelo formativo actual a demanda de las necesidades reales de la organización, del puesto de trabajo y del desarrollo profesional de su personal, tanto presentes como futuras, facilitando el acceso al aprendizaje ya sea un sistema de aprendizaje formal propia de una institución pública dedicada a ello, formando de competencias, como puede ser el CEMCI o informal, producida en cualquier momento o lugar y gestionando el conocimiento mediante las diversas vías que pueda establecer una organización, como transferencia de conocimiento, intercambio de experiencias, grupos de opinión etc.

¿Cómo debe ser el modelo?

Desde mi punto de vista debe ser un modelo donde se pase de la formación tradicional al aprendizaje práctico directamente aplicable al puesto, un modelo donde,

sin eliminar totalmente la transmisión de conocimientos expertos, que sigue teniendo su papel complementario, aunque indudablemente renovado, modernizado y actualizado, se incorporen nuevos métodos de aprendizaje más cercano a las necesidades efectivas de las organizaciones y mucho más prácticos, lo que los hace infinitamente más productivos en mejora de la calidad de los servicios públicos.

Obviamente en esta transformación del modelo de aprendizaje adquiere también un importante papel las nuevas metodologías, instrumentos y tecnologías y las nuevas tendencias en el aprendizaje más activas, colaborativas y participativas por parte del usuario, que pasaría a denominarse participante de su propia formación o aprendizaje.

3. EL SISTEMA DE APRENDIZAJE HOLÍSTICO E INNOVADOR DEL CEMCI.

En relación al especial y potente sistema de aprendizaje del CEMCI que actualmente desarrolla y que lo significa, ya que actualmente CEMCI y desde hace unos 12 años, desarrolla un sistema aprendizaje formal integral, interconectado y múltiple, acorde con su misión actual de establecer un sistema de aprendizaje que participa del proceso de modernización e innovación, así como de mejora en la eficacia y eficiencia de las Entidades Locales, a través de tres pilares básicos de actuación como son la formación, la investigación científica, estudios y asistencia técnica y la gestión de la documentación junto con sus propias publicaciones. Pilares que a su vez se entremezclan y se apoyan entre sí, de tal manera, que produce un fortalecimiento exponencial de cada uno de ellos, haciéndolos especiales, únicos y dando como resultado un sistema de aprendizaje holístico de alta calidad con destino a un sector muy concreto de personas, a sus destinatarios: los cargos electos, directivos, habilitados nacionales y en general empleados públicos de las Entidades Locales, especialmente los que ocupan puestos de mayor responsabilidad.

Hemos pasado por tanto de la formación tradicional de mera transmisión de conocimientos teóricos a un aprendizaje, formado por conocimientos técnicos, habilidades y praxis llevadas a cabo por métodos más activos, resolutivos,

colaborativos, participativos conectado a la realidad, habiendo lógicamente evolucionando y cada vez con más intensidad, por lo que podría considerarse pionero en al ámbito local.

Y es que el CEMCI ha evolucionado en todos los sentidos y mucho, tanto en su organización y funcionamiento interno como en la prestación de sus servicios y realización de actividades consecuencia de las transformaciones y cambios estratégicos de especial calado, implantados en el mismo, partiendo de las correspondientes políticas públicas y en desarrollo de las mismas. Ello se ha llevado a cabo a través de una concreta y potente Planificación Estratégica, cuyo resultado ha sido la obtención de unos concretos productos, muchos inéditos, que ha generado un nuevo CEMCI moderno, innovador y actual, tanto en su sistema de aprendizaje, acorde por otra parte con las nuevas tendencias, como a nivel interno, en su funcionamiento y organización, convirtiéndose en un Centro sumamente eficaz, eficiente y actual, encontrándose ambos elementos a su vez, estrechamente interconectados formando un todo transformador, especial y único, de relevancia nacional a nivel local.

El resultado ha sido muy satisfactorio, estableciendo un sistema de aprendizaje altamente valorado por los asistentes y participantes del CEMCI, como demuestran las continuas encuestas que realizamos de todas nuestras actividades y servicios, con una valoración medio de 9.5 sobre 10 , ya que contribuimos a hacer frente solventemente a los desafíos actuales de la gestión municipal y participamos a través del conocimiento, qué duda cabe, en el proceso de crecimiento, modernización, eficacia y eficiencia de las Entidades Locales.

Por otra parte, en el desarrollo de este sistema de aprendizaje se ha tenido que tener muy presente la Visión del mismo a más largo plazo y que es el de posicionarlo y mantenerlo como Centro de Estudios líder y sobresaliente, referente obligado en la regeneración y difusión del conocimiento y aprendizaje, para promover una buena Administración orientada al bien común, eficiente y efectiva, actuando a nivel nacional e incluso internacional. Ello debe ser de tal nivel de alta calidad que le dé un liderazgo indiscutible y estable en el tiempo como Centro excepcional y transformador de las Entidades Locales.

Este sistema de aprendizaje se establece en un documento denominado Plan General de Acción del CEMCI, compuesto por programas que a su vez se desglosan en actividades, servicios y proyectos que se van a llevar a cabo en un determinado plazo, habitualmente un año, y que indica como se van a desarrollar los mismos, cuando, donde y porqué, apoyados por otros servicios y proyectos del CEMCI y teniendo a la vez en cuenta también otros tres elementos imprescindibles de carácter interno, que afectarán enormemente a la planificación, como son los medios económicos, materiales y humanos con que el CEMCI cuenta para poder actuar en consecuencia y que afectarán enormemente a su sistema de aprendizaje. Además, a nivel externo, extramuros también hay elementos que condicionan esa planificación y su sistema de aprendizaje como es el modelo de Función Pública, el modelo de Administración Pública, la situación económica, social, cultural, política y fiscal que exista en ese momento, tanto a nivel nacional como incluso internacional, así como las perspectivas, tendencias, retos, compromisos o acuerdos futuros.

El equipo humano que conforma el CEMCI, el cual tengo el honor de liderar, hemos sido muy conscientes del compromiso y el grado de exigencia que supone llevar a este organismo al más alto nivel con su actuación, un esfuerzo que hemos asumido y seguimos haciéndolo con responsabilidad, pero a la vez con ilusión, a través de los sucesivos planes y su sistema de aprendizaje integral.

En conclusión ¿Cómo es nuestro sistema de aprendizaje? Es actualmente de carácter holístico e integral.

1. Hemos pues pasado de un CEMCI con una formación académica tradicional propia de una enseñanza estructurada, donde hay una transmisión de conocimientos expertos y una recepción pasiva de los mismos por parte de los alumnos, llevada a cabo mediante una metodología totalmente presencial, junto con la realización por separado de otras actividades en el ámbito de las publicaciones y la documentación, a los cuales la formación no estaba conectada, sino que pervivían de forma autónoma e independiente.

2. A un ecosistema de aprendizaje avanzado, global e interconectado, dinámico y muy especializado, que acompaña toda la vida profesional del participante, e incorpora nuevas formas de entender y promover el aprendizaje.

- a. Es un sistema de aprendizaje actual, innovador, de alta calidad.
- b. Contiene nuevos métodos y técnicas de aprendizaje de carácter bidireccional, al ser participativo, social y colaborativo para el alumno, llegando incluso a ser protagonistas de su propio aprendizaje, llegándose a veces a acompañar al usuario y facilitar un espacio vital para el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre los mismos o entre entidades locales, creando comunidades experienciales.
- c. Con un papel relevante de las nuevas tecnologías, aplicaciones, plataformas y herramientas de aprendizaje.
- d. Cuyo objeto es formar en competencias: interrelacionando tres elementos clave: conocimientos técnicos, habilidades y praxis
- e. Siendo fundamentalmente un aprendizaje práctico y directamente aplicable al puesto de trabajo
- f. Se han incluido nuevos formatos, partiendo de un desarrollo exponencial del aprendizaje online, que ocupa aproximadamente el 75% de nuestras actividades, la formación semipresencial, formación presencial con apoyo de plataforma u otros medios en línea, incorporación simultánea de diversos medios tecnológicos en una misma actividad formativa presencial u online, publicaciones electrónicas, centro de documentación virtual, creación servicios de investigación virtual, etc.
- g. Se han creado numerosos servicios y actividades en los tres pilares de actuación.

El resultado ha sido un sistema de aprendizaje mucho más productivo, completo y óptimo, conectado con la realidad, directamente aplicable en el seno de las

organizaciones y por lo tanto muy satisfactorio y atento a las necesidades de las Entidades Locales y su desarrollo continuo, fomentando a su vez la innovación en su interior y de los servicios que prestan.

Efectivamente es un sistema estratégico de aprendizaje que permite conectar y responder con prontitud a realidades cambiantes y transformaciones acuciantes de nuestra sociedad y en donde Entidades Locales, que son las Administraciones Públicas más próximas al ciudadano, tienen un papel y una responsabilidad fundamental para dar respuesta a estas demandas sociales. Y es que las personas de una organización, todas, deben estar sumamente preparadas para hacer frente a estos retos y esa es la misión del CEMCI, a través de su sistema de aprendizaje, nada más y nada menos.

Todo está en proceso y todo debe estar en equilibrio entre la tradición y la vanguardia, sin eliminar la primera totalmente, pues complementa a las nuevas tendencias de aprendizaje y sigue aportando conocimientos expertos importantes, lo cual es un plus ventajoso para los participantes de las actividades del CEMCI. No obstante, hay que seguir avanzando y experimentando para ser sumamente productivos y acorde a las nuevas necesidades que tienen las Entidades Locales.

Respecto a su contenido se trata de un sistema de aprendizaje sobre temáticas de máxima actualidad e interés, muy específicas, adaptables a las necesidades formativas de los puestos de trabajo o agrupación de puestos de trabajo que existen o pudieran existir en un futuro en las Entidades Locales con carácter general, muchas de ellas vinculadas entre sí y formando un itinerario formativo, sobre temáticas vinculadas a las competencias locales en Derecho o Gestión Pública Local u otras materias transversales y competenciales de aplicación al ámbito de las EELL.

Todo ello, independientemente de que cada organización debe también potencial su propio aprendizaje, creando espacios colectivos donde se intercambien conocimientos y en donde el directivo líder del equipo tiene que ser muy hábil y saber motivar, inspirar y apoyar. También el CEMCI por su parte propicia el aprendizaje informal y la gestión del conocimiento, con algunas de sus actividades, como es el

Congreso al que con carácter introductorio me hizo referencia al inicio de este artículo, e irá insistiendo también en ello en el futuro a través del intercambio de experiencias y buenas prácticas, consultas, grupos de reflexión profesional, comunidades de experiencias etc., que ya muchas de ellas ejecutan o pretende poner en marcha.

En definitiva, el CEMCI se encuentra en un magnífico momento con su actual sistema de aprendizaje, aunque en su afán de superación seguirá avanzando acorde a las nuevas tendencias doctrinales y prácticas y sobre todo a las nuevas necesidades de las Entidades Locales, su razón de ser.

Por otra parte, el CEMCI ha realizado unas aportaciones significativas a la formación y al aprendizaje en al ámbito local a través del reciente Congreso, por lo que aprovecho este artículo, para poner al final del mismo, cuales son desde mi punto de vista dichas aportaciones y que las resumiría en las siguientes:

1. Ha abierto otra puerta de futuras actividades para el CEMCI, ya que nunca había hecho un Congreso en España, pues hemos vivido experiencias diferentes y muy provechosas, con un grado de intensidad en vivencias muy diversas, que solo lo puede dar un Congreso de estas características, lo cual es digno de tenerlo muy en cuenta en un futuro para nutrir nuestro sistema de aprendizaje.
2. Hemos tenido la magnífica oportunidad de escuchar a personas sumamente preparadas y solventes desde el punto de vista profesional, de un altísimo nivel académico y con una visión practica impresionante, que nos han permitido a través de la escucha, abrir nuestra mente a nuevas perspectivas de mejora. Creo que las grandes aportaciones que se han realizado a lo largo de este Congreso han ampliado ese camino de aprendizaje y mucho, por lo que mi agradecimiento a cada uno de ellos/as.
3. Ha sido un magnífico punto de encuentro de muchas personas que tienen mucho que aportar y no solo los ponentes, todos los asistentes y por lo tanto ha servido a su vez de intercambio de experiencias que ha nutrido nuestra ruta de aprendizaje de una forma además muy amena.

4. Respecto a la parte conmemorativa del 50 aniversario del CEMCI, ha servido para concienciar en mayor medida de la importancia de la formación y el aprendizaje como elemento imprescindible de modernización y cambio en las Administraciones Públicas y el liderazgo del CEMCI en lo local, así como mostrar su evolución, su historia y su actual sistema de aprendizaje holístico y moderno.
5. Ha servido para apreciar aún más este Centro, como un Centro único en toda España, que hay que defender y preservar por lo que aporta a las Entidades Locales y el valor intrínseco que tiene, habiéndose conseguido un mayor enaltecimiento y posicionamiento en el lugar que merece.

Próximamente se publicará un libro amplio que incluirá con más detalle y profundidad los estudios que también previamente al Congreso he realizado sobre la historia del CEMCI, el valor y la importancia que tiene la formación y el aprendizaje en el sector público como instrumento transformador y el liderazgo que en ese sentido tiene este Centro en el apoyo a las Entidades Locales, así como su especial sistema de aprendizaje actual. También se tratarán en dicho texto las conclusiones que se han obtenido en este Congreso con carácter general y en cada una de las mesas de debate. Libro muy interesante que a su vez servirá no solo de recuerdo para no olvidar esa intensa experiencia sino sobre todo como instrumento de aprendizaje por su valioso contenido.

4. CONCLUSIONES

En conclusión, podríamos decir que actualmente la formación y el aprendizaje se alza como herramienta de primer orden y vital importancia para solventar las necesidades actuales y futuras de las Administraciones Públicas, constituyéndose en eje-guía de resolución de las mismas y como medio para afrontar solventemente los desafíos de primera magnitud que nos presenta la propia Administración Pública y esta sociedad que tenemos, acelerada y en constante cambio. Por ello los puestos de trabajo de los empleados públicos deben estar perfectamente y previamente preparados y

adaptados a esta situación, muy versátil y voluble. Es ahí donde la formación y el aprendizaje se alza como bastión para hacer frente solventemente a esta situación que tanto preocupa y en donde el CEMCI, en el ámbito local, tiene un liderazgo indiscutible, un papel y una responsabilidad de máxima importancia, por lo que creo muy necesario apoyar esta institución, cuidarla y reconocerla aún más si cabe, porque además es única en España.

5. BIBLIOGRAFÍA

Para profundizar sobre esta materia destaco la siguiente bibliografía.

ARGILÉS MARÍN, José Manuel (coord.) *Hacia el aprendizaje más allá de la formación*. Instituto Nacional de la Administración Pública. 2023.

BELMONTE MARTÍNEZ, Isabel María. “Cambios y tendencias de la formación y el aprendizaje en las Administraciones públicas del siglo XIX”. *Documentación Administrativa*, núm. 13/2024.

CASTAÑEDA, L. y ADELL, J. *Entornos personales de aprendizaje: claves para el ecosistema educativo en red*. Alcoy: Marfil, 2013.

CARRILLO DONAIRE, Juan Antonio. “Claves para la definición de un Estatuto del directivo público profesional”. *Documentación Administrativa*, núm. 7/2020.

GARCÍA-VILLANOVA ZURITA, Gustavo. *Reflexiones en torno a la figura del Directivo Público Local*. Granada: CEMCI, 2020.

GONZÁLEZ, J.C. y GUTIÉRREZ, M. *Formación innovadora: nuevos modelos para la formación en la Administración pública*. INAP, 2013.

HERNÁNDEZ DOMINGO, Rafael y GÓMEZ-FERRER BAYO, Luis. “La dirección publica profesional. El ¿papel? del Directivo Público en la Administración Local”. *Cunil, Revista de Estudios Locales*, núm. 163/2013.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael, MENDIETA VILLORIA, Manuel y PALOMAR OLMEDA, Alberto. *La dirección publica profesional en España*. IVAP. 2009.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. *El personal Directivo en la Administración local*. Colección Estudios de Relaciones Laborales, número 4. Diputación de Barcelona. 2009.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael. “La formación de los empleados públicos tras el EBEP: ¿cambio de paradigma?”. *Revista Vasca de Administración Pública*, núm. 87/2010.

JIMENEZ ASENSIO, Rafael. *La dirección publica profesional en España: errores de concepto*. En: <https://rafaeljimenezasensio.com/2018/01/28/la-direccion-publica-profesional-en-espana-errores-de-concepto/>

LLAVADOR CISTERNES, Hilario. *Función directiva local. Régimen jurídico y delimitación de figuras afines*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2022.

MAESE SECO, Luis. *El personal directivo público en España*. Madrid: La Ley, 2011.

MANZANA LAGUARDA, Rafael Salvador. “El personal directivo en las administraciones locales”. *Revista jurídica Aranzadi*, núm. 857/2013.

MOHAMED VÁZQUEZ, Rashid. “La formación de los empleados públicos desde el punto de vista jurídico y organizacional. Dos perspectivas necesariamente entrelazadas”. *Revista Vasca de Administracion Publica*, núm. 109/2017.

MURILLO-PEDROSA, Lourdes. “El aprendizaje en el puesto de trabajo y la gestión del conocimiento en la Administración pública catalana”. *Documentación Administrativa*, núm. 13/2024.

NAVARRETE IBÁÑEZ, Eva M. “Cuestiones actuales y desafíos en la formación del personal empleado público”. *El Consultor de los Ayuntamientos*, núm. 1/2020.

PARADA VÁZQUEZ, Ramón. *Derecho del Empleo Público*. Madrid: Marcial Pons Ediciones Jurídicas y Sociales, 2007.

RAMIÓ MATAS, Carles. “El modelo directivo en las entidades locales”. *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 1/2008.

- RAMIÓ MATAS, Carles. “Dirección pública profesional en la Administración local: ¡Ya!”. Blog de Espublico: <https://www.administracionpublica.com/direccion-publica-profesional-en-la-administracion-local-ya-primera-parte/>
- RODRIGUEZ ARANA, Jaime. “La formación continua en España. Su papel en la mejora de las competencias y cualificaciones de los empleados públicos”. *Revista Aragonesa de Administración Pública*, núm. 20/2002.
- ROQUETA BUJ, Remedios. *Derecho del empleo público*, 4ª Edición. Valencia: Tirant lo Blanch, 2023.
- SANCHEZ MORÓN, Miguel. *Derecho Administrativo. Parte General*. Tecnos, 2012.
- SANCHEZ MORÓN, Miguel. *Régimen jurídico de la Función Pública*. Lex Nova, 2013.
- SANCHEZ-SAUS LASERNA, Marta, SILVA ARDANUY, Francisco Manuel. “Formación de empleados público, desempeño y empleabilidad ante la racionalización de la Administración Pública”. *Nuevas Políticas Públicas*, núm. 7/2012.
- SERRANO PASCUAL, Antonio y TERUEL MELERO, Mª Pilar. *Las funciones directivas en las Entidades Locales*. Bayer Hermanos, 2000.
- VILLORIA MENDIETA, Manuel. *Manual de Gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas*. Tecnos, 1997.
- VILLORIA MENDIETA, Manuel. *La función directiva en las administraciones públicas. El planteamiento y la gestión estratégicos en el ámbito público. Las técnicas de dirección pública*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Escuela de Administración regional, 2007.