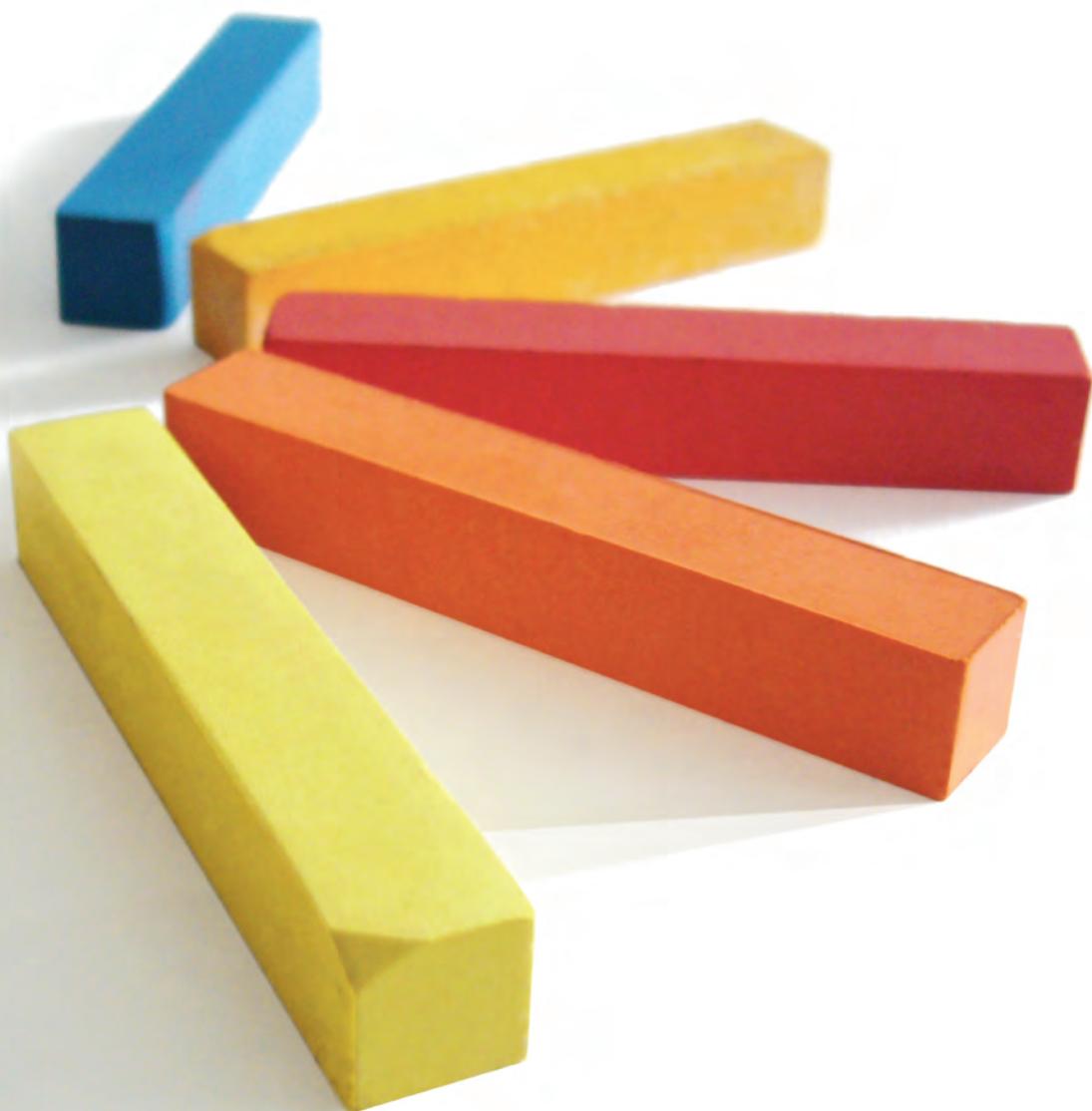


El estado del arte de la Formación en España 2009

IX Edición del Panel en

Grandes Empresas, Administraciones Públicas y Agentes Económicos y Sociales



FUNDACIÓN
élogos

En colaboración con



El estado del arte de la Formación en España





Aurelio Ladrón de Guevara
Gerente Fundación élogos

Tras nuestro primer año de andadura, tan intensa como compleja y apasionante, la Fundación élogos presenta una nueva edición de El estado del arte de la Formación en España. Nacimos para contribuir, desde nuestra modestia, al impulso y desarrollo de la sociedad del conocimiento. Para generar, difundir, promover y compartir debate y conocimiento. Éste constituye uno de nuestros principales retos, y la presentación y divulgación de este panel anual, que intenta ser una radiografía de cómo está la formación en nuestro país, es un compromiso que desde la Fundación élogos asumimos con entusiasmo. Es, en definitiva, nuestra razón de ser.

Estamos viviendo tiempos difíciles, pero los más mayores recordamos muchos otros bastante peores, por lo que saldremos adelante seguro, con esfuerzo y tesón, pero también con formación...

Para afrontarlo e intentar salir cuanto antes de este letargo, la formación sigue siendo una de las claves, no la única y no sé si la más importante, pero desde luego esencial; sin ella no podremos jamás afrontar los retos que tenemos pendientes.

Hacer los deberes, que no siempre tienen que ser solo una obligación, disfrutar por conocer y aprender, practicar lo aprendido..., no puede ni debe ser nunca una penitencia, muy al contrario, siempre un verdadero placer.

Hablar de productividad, competitividad o eficiencia, sin considerar que aún nos queda mucho por andar en el campo de la capacitación y de la formación continua, para estar siempre al día, en este mundo global y tan dinámico, no tiene mucho sentido.

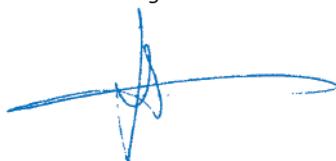
Aún nos queda mucho por hacer en este sentido, y aunque hemos recorrido ya bastante trecho, seguimos estando en el furgón de cola.

Y el "saber" y el "saber hacer", el acceso al conocimiento en definitiva, es cada vez más esencial en nuestras vidas, y absolutamente imprescindible en nuestro ámbito laboral.

No hay futuro si no somos capaces de transformar y mejorar el presente. La formación, la capacidad de compartir y transmitir conocimiento, es la manera. Y ahí si quiero ser radical: es la única forma que nos permitirá crecer como personas y como país.

Ahí estaremos...

Aurelio Ladrón de Guevara
Gerente
Fundación élogos



Índice

- 5 | FUNDACIÓN élogos
AURELIO LADRÓN DE GUEVARA
- 8 | PRÓLOGO
JOSÉ RAMÓN PIN ARBOLEDAS / ANGELA GALLIFA IRUJO. IESE
- 10 | INTRODUCCIÓN
La formación en el cambio de modelo productivo
MARIANO BARATECH
- 12 | RESUMEN DEL INFORME
- 14 | GRANDES EMPRESAS
Escuelas de Aprendizaje. El alumno protagonista de su desarrollo
JORDI GUTIÉRREZ
- Resultados
 - Tendencias de la formación en las Grandes Empresas
 - Opinión. *JUAN A. FERNÁNDEZ CERRATO. Gerente de la Universidad Corporativa Acciona*
Eficiencia en tiempos de crisis, a través de la innovación
- 26 | ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
Las nuevas Tecnologías al servicio de la modernización de la Administración Pública
CARLOS MÉNDEZ
- Resultados
 - Tendencias de la formación en Administraciones Públicas
 - Opinión. *JOSÉ A. LATORRE GALICIA. Jefe de Formación. Diputación Alicante*
¿Hacia dónde va la formación en las Administraciones Públicas?
- 38 | AGENTES ECONÓMICOS Y SOCIALES
La oportunidad de la formación
CARLOS ESPINOSA
- Resultados
 - Tendencias de la formación en Agentes Económicos y Sociales
- 48 | FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO
- 49 | ACERCA DE élogos

Prólogo



José Ramón Pin Arboledas
Profesor del IESE. Dirección
de Personas en las
Organizaciones

Por segundo año consecutivo, la colaboración entre IESE y la Fundación élogos fructifica en el presente estudio, **IX Edición del panel e-learning en las Grandes Empresas, Administraciones Públicas y Agentes Económicos y Sociales de España**. Se trata por un lado de una fotografía real de la consideración que la capacitación tiene en nuestro país: analiza detalladamente la inversión realizada y los medios utilizados por las Grandes Empresas y Administraciones Públicas y, por otro lado, interesa como barómetro del futuro de la fuerza laboral en España.

Ciertos resultados - **el 50% mantienen sus presupuestos en formación respecto al año 2007** - son esperanzadores: únicamente teniendo una plantilla formada en la multifuncionalidad, es decir, flexible para cambiar de tarea, se podrá conseguir mantener puestos de trabajo.

Dos conceptos nuevos avanzan con rapidez en el mundo laboral: “empleabilidad”¹ y “flexseguridad”². El primero encarna las posibilidades de que una persona obtenga un empleo; y el segundo, que dicha persona sea capaz de realizar diversas funciones. Uno y otro están directamente ligados a su formación: el incremento de capacitación que reciba el individuo aumenta las posibilidades de ser multifuncional y obtener un puesto de trabajo. Los estudios sobre ambos conceptos que hemos realizado este año en el IESE están orientados a recomendar una fuerza laboral empleable, recomendación que no es original nuestra. Al inicio de la crisis la Comisión Europea ya hablaba de extender la multifuncionalidad de las personas a través de la formación.



Angela Gallifa Irujo
Directora de investigación,
IESE

Respecto a inversión en formación continua de los empleados³, en Europa las diferencias son abismales: República Checa, los Países Nórdicos y Francia, se sitúan a la cabeza en inversión en formación continua de sus empleados. En el lado opuesto están Polonia, Grecia, Portugal... y muy cerca de la cola, España: de media sólo un tercio de las empresas la proporcionan a sus empleados. En cambio este porcentaje se incrementa al 50% en Reino Unido o Alemania.

¿Qué significado tiene esta diferencia? Un trabajador alemán en paro es mucho más “empleable” que uno español. ¿Porqué? El alemán ha recibido más horas de formación, tanto desde el colegio -mayor porcentaje de personas han terminado la secundaria- como en las empresas en las que haya trabajado.

Existen dos barreras generalizadas en Europa:

- Falta de asistencia a las empresas en la evaluación de sus necesidades formativas.
- Insuficiente adecuación de cursos ofertados a las demandas de empresas e instituciones.

1 Mejores Prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis. Pin Arboledas, J.R. Susaeta, L. Gallifa, A, Ed. IESE-IRCO, enero 2010. www.iese.edu/es/IRCO

2 Tendencias en la dirección de personas: de la flexibilidad a la flexseguridad. Suárez Ruz, E. Pin Arboledas, J.R. Ed: Eunsa, 2009

3 Estudio realizado por IESE-IRCO-ADP. Febrero 2009

¿Cuál es el modelo a seguir? Noruega puede serlo: sus grandes empresas organizan los cursos de formación continua en colaboración con las PYMES. Además, la iniciativa proviene sobre todo de los empleados, y tiene lugar fuera de las horas de trabajo, causando menores interrupciones en la producción.

Vemos que las necesidades de formación crecen exponencialmente a medida que se acelera el cambio tecnológico. Además, la formación ha dejado de ser privilegio de unos pocos para convertirse -en gran parte gracias a la tecnología- en un bien accesible para muchos. Este panorama dibuja un nuevo contexto de necesidades y posibilidades, de retos y oportunidades, en el que un estudio como el presentado por la Fundación élogos e IESE aporta un gran valor.

Y es que, si el mundo de la formación se ha transformado radicalmente, en contenidos y en metodología, dicha transformación no hubiera sido posible sin el desarrollo tecnológico y, lo que es más importante, la aplicación de estos avances al mundo formativo. No cabe duda de que esta es una de las claves de la actual accesibilidad a la formación ya que el e-learning aporta unas posibilidades de accesibilidad a la formación impensables hace algunos años.

Estos cambios conllevan una transformación en la oferta de formación, en lo que respecta a la metodología: Adaptación a las nuevas necesidades.

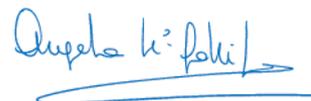
Y no se trata de sustituir unos métodos por otros. **Una de las conclusiones que se extrae del estudio de la Fundación élogos es que se mantiene la pluralidad de métodos: Sesiones presenciales, e-learning, formación a distancia... Lo importante es utilizar el canal y el método apropiado para que cada persona y cada organización desarrollen plenamente su potencial. Ya que cuando hablamos de formación hablamos de desarrollo de personas, de talento, de capacidad para aportar valor.**

Por todo ello recomiendo la lectura y el análisis de los datos aportados por el estudio que está en sus manos. Es la fotografía actual y futura de la inversión en talento de nuestras empresas e instituciones.

José Ramón Pin Arboledas
Profesor del IESE
Dirección de Personas en las Organizaciones



Angela Gallifa Irujo
Directora de investigación,
IESE



La formación en el cambio de modelo productivo



Mariano Baratech Ramírez
Presidente de élogos

Al acabar el peor año de la historia económica mundial en más de medio siglo, y coincidiendo con el final de la primera década del siglo XXI, el Premio Nobel de Economía Paul Krugman escribió un artículo en el que hablaba de la década cero 1999-2009. En estos diez años, la economía americana había creado cero empleos, la Bolsa americana había subido cero puntos, la renta media de las familias no había crecido, y el precio de las viviendas no se había incrementado.

En esta misma década, el PIB y la producción industrial de China prácticamente se han triplicado, habiendo sido también espectacular el crecimiento de la India, el otro coloso asiático. El mundo está cambiando muy rápidamente, desplazándose el epicentro hacia Asia, en un proceso que continúa de manera imparable.

Haciendo un balance similar al de Krugman en Europa, salen resultados parecidos, una década de débil crecimiento, rematada por caídas del PIB de alrededor del 5% en 2009 que compensan buena parte de ese tibio crecimiento anterior. En términos de Bolsas y empleo, los resultados son también similares a EE.UU., una década cero.

En España, la situación ha sido algo diferente, pues en esta década se han construido alrededor de 6 millones de viviendas nuevas, un 30% más de los 20 millones existentes en el año 2000. Este esfuerzo constructor explica por sí solo el crecimiento español de 2001 a 2007, complementado por la llegada de 6 millones de inmigrantes, que en términos generales, podríamos decir que han venido a construir esas viviendas, aunque lógicamente se han insertado en diferentes niveles en la sociedad española, a la vez que han sido los más afectados por el aumento del desempleo en 2008-2009.

Si el origen de esta fiebre constructora fue nuestra escasez histórica de viviendas, y la necesidad de emanciparse de las generaciones del “baby boom” español; la consecuencia siguiente fue construir viviendas para los recién llegados y una segunda vivienda para muchas familias españolas que habían incrementado su poder adquisitivo con la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. La etapa final 2006-07, es la de la fiesta de la especulación inmobiliaria, estimulada por unas entidades financieras que prestaban casi cualquier cantidad a cualquier persona y con unos tipos de interés muy bajos. Por no hablar de los estímulos fiscales a la compra de viviendas.

Paralelamente, nuestros indicadores de balanza exterior, IPC o productividad, no han dejado de empeorar a lo largo de la década, con una economía española sumergida como estaba en una burbuja de crecimiento poco cimentada en bases firmes. Sin embargo, a pesar del frenazo de los dos últimos años, el avance de la economía española ha sido muy importante en la última década:

- El PIB español ha crecido en esta década, y hemos avanzado en la convergencia con la UE.
- Contamos con más de 3 millones de personas ocupadas respecto a finales de 1999, a pesar de la pérdida de casi 2 millones de empleos desde el verano de 2008.
- La internacionalización de la economía española ha avanzado a grandes ritmos, como lo prueba el posicionamiento de las grandes multinacionales españolas en Latinoamérica y en EE.UU. que ya querrían nuestros amigos franceses, alemanes o italianos.
- Cientos de empresas españolas se han internacionalizado en este período, siguiendo los pasos de las grandes, compitiendo con éxito en diversos mercados.

En este contexto de estancamiento económico de los países avanzados, los excesos financieros son una muestra de la impotencia (y de la falta de escrúpulos) de nuestro sistema económico para seguir creciendo y generando beneficios. Nos encontramos ante un modelo

agotado, que no es capaz de crecer, y que está siendo enormemente destructivo con los recursos del planeta, poniendo en cuestión la calidad de vida, e incluso la supervivencia de las futuras generaciones.

No sólo por conciencia social y ecológica, sino por pura supervivencia económica (en el sistema industrialista los chinos son ya mucho mejores), necesitamos construir un nuevo modelo económico y social, que sea sostenible, en el que la innovación y el conocimiento se sitúen al frente del mismo.

Y aunque la reflexión avanza, y el consenso es casi unánime, los pasos que se están dando desde los poderes políticos son lentos, como lo prueba el relativo fracaso de la cumbre de Copenhague. Pero España no puede dejar de subirse a este barco, intentando situarse a la cabeza de los países que van a liderar este cambio de modelo.

Si la industria española de energías renovables está demostrando cuál es el camino a seguir, esto es sólo un aperitivo del gran cambio que se tiene que producir en esta década que empieza. Se requiere un gran esfuerzo investigador, en ciencia y en innovación, pero también en formación y reciclaje de muchos millones de profesionales, técnicos y trabajadores. Hay que formarse para innovar, para reinventarse, para exportar y para competir mejor en un mundo cada vez más global y complejo.

Nuestro sistema Universitario, el de Formación Profesional, y el de Formación para el Empleo, necesitan más recursos, pero sobre todo, necesitan una adaptación a los requerimientos del nuevo modelo económico, empezando por la utilización intensiva de las tecnologías de la información, incluyendo el aprendizaje informal y las redes sociales.

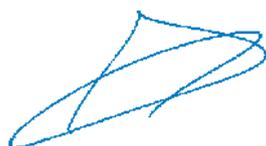
Como se observa en las conclusiones del panel, los recortes en formación en empresas y Administraciones han sido fuertes este año, especialmente en la subcontratación externa de empresas consultoras, que hemos sufrido este recorte. Pero a la vez, sigue subiendo con fuerza el e-learning, que continúa ganando peso, como lo seguirá haciendo en los próximos años.

El esfuerzo en formación requerirá una apuesta por parte de las empresas, de las administraciones, pero también de las personas individualmente, siendo la cofinanciación de las acciones formativas una tendencia a incrementar en los próximos años.

Finalmente, señalar que aparecen con cierta fuerza las comunidades y redes sociales en el campo de la formación, que a su vez se desplaza hacia el aprendizaje informal. Como muestra de este cambio, señalar que en el informe de Bersin de 2009, se constata que en EE.UU. en las grandes empresas las horas de formación han caído el último año un 50%, siendo sustituidas por aprendizaje informal. A la vez, se incrementa de forma significativa la inversión en simulaciones para el aprendizaje efectivo en el puesto.

Por lo tanto se da un gran cambio en la formación y el aprendizaje, que ya está empezando a producirse en nuestro país, y para el que élogos se está preparando, realizando una gran inversión en nuevos modelos de aprendizaje con una sólida base tecnológica. Os invitamos a colaborar con nosotros en estos apasionantes retos.

Mariano Baratech Ramírez
Presidente de élogos



Resumen del informe

Grandes Empresas

Administraciones Públicas

Agentes Económicos y Sociales

Inversión en formación

En 2009, como consecuencia de la crisis económica, se produce un recorte en los presupuestos de formación de las Grandes Empresas. La inversión en formación en ese año se sitúa en los 843 millones de euros (disminuyendo un 16% respecto a 2008). Esta bajada afecta tanto a los valores totales (inversión total) como por empleado, donde se reduce a 354€ la inversión anual por trabajador. La inversión total en formación en las Administraciones Públicas en 2009 crece un 3% respecto a 2008, situándose en los 290 millones de euros. Un crecimiento inferior al de los últimos años, mientras que los Agentes Económicos y Sociales disponen de un presupuesto de 816 millones de euros.

El mercado de la Formación externalizado en España asciende a los 1.233 millones de Euros en 2009.

	Grandes Empresas	Administraciones Públicas	Agentes Económicos y Sociales
Inversión Anual de formación (millones €)	843	290	816
Inversión Anual por trabajador	354€	110€	
Nº de Horas de formación por trabajador y año	34	40	
Presupuesto externalizado (%)	54%	43%	80%
Presupuesto externalizado (millones €)	455	125	653

Contenidos de la formación

El crecimiento de la formación en productos, servicios y procesos confirma la apuesta de las Empresas por invertir en aspectos relacionados con el negocio en tiempos de crisis. En este sentido, se produce una reorientación de recursos hacia programas centrados en las necesidades de negocio a corto plazo, como demuestra el repunte del área de Productos, Servicios y Procesos. En 2009 este área es, junto con la de Liderazgo, la más impartida.

En los Agentes Económicos y Sociales el área Técnica sigue siendo la más relevante (35% de la formación impartida en horas), PRL gana peso situándose, junto con Idiomas, en segundo lugar.

En 2009, las Administraciones Públicas priorizaron los programas de formación relacionados con Ofimática/Nuevas Tecnologías, aunque disminuyendo en peso respecto a 2008, y aquellos programas de carácter obligatorio, como Legislación y Procedimientos Administrativos.

Gestión de la formación

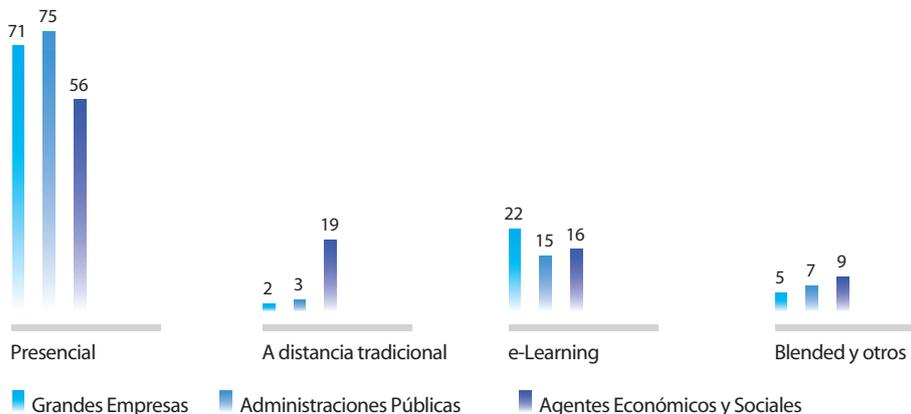
Las horas de formación por empleado en 2009.

- Grandes Empresas: 34 horas anuales
- Administraciones Públicas: 40 horas anuales
- Agentes Económicos y Sociales: 71 horas anuales

Metodología

La metodología presencial sigue teniendo más importancia dentro de la formación en las Administraciones Públicas, seguido de las Empresas, que ocupan el segundo lugar en esta modalidad con un 71% de las horas totales de formación. Es en los Agentes Económicos y Sociales donde vemos una mayor penetración de la formación a distancia, ya sea en modalidad online o distancia.

Evolución de las modalidades de formación. En porcentaje



e-learning

La implantación del e-learning como metodología de formación continúa creciendo. En España, el e-learning supone el 22% de la formación en las Grandes Empresas, el segmento con mayor penetración de esta metodología. En Administraciones Públicas supone un 15% del total de horas de formación y un 16% en Agentes Económicos y Sociales. Aún así las clases de modalidad presencial siguen dominando como metodología preferente para la formación.

Evolución de la modalidad e-learning en % sobre el total de la formación en cada segmento.



Escuelas de Aprendizaje.

El alumno protagonista de su desarrollo



Jordi Gutierrez
Director General
de la Unidad de Negocio de
Formación Empresas élogos

En el entorno de crisis económica que todos conocemos y que, como apunta este estudio, ha obligado a muchas empresas a realizar importantes ajustes presupuestarios en el ámbito de la formación, se confirma también que el desarrollo de soluciones de aprendizaje con un uso intensivo de la tecnología (e-learning y blended learning) continúa su senda de crecimiento y se consolida como una modalidad que está permitiendo a muchas compañías lograr una mejora en el desempeño de sus equipos, y por tanto, en los resultados del negocio, y a su vez obtener una mayor rentabilidad de la inversión realizada.

Es evidente que **la evolución de la tecnología en el mundo formativo** (espacios virtuales, sistemas de gestión de la formación y del talento, web 2.0...) **ha jugado un papel fundamental** en este crecimiento, favoreciendo que muchas compañías dispongan, a un coste bastante menor que hace tan sólo unos años, de herramientas para desarrollar, estructurar e integrar de forma eficiente una amplia variedad de recursos formativos.

Pero también es cierto que cada vez son más las empresas que, conscientes de la importancia de desarrollar y retener el talento que reside en sus organizaciones, están invirtiendo en el diseño de experiencias de aprendizaje más personalizadas para cada uno de los perfiles que conviven en la misma, teniendo en cuenta no sólo las necesidades formativas sino también la manera de aprender que tiene cada persona. Y es en este contexto en el que el e-learning está aportando un mayor valor, permitiendo **la puesta en marcha de nuevas e innovadoras metodologías** (aprendizaje informal, simuladores de negocio...) que **generan en las personas una experiencia de aprendizaje más positiva y práctica**, que sin duda, facilita la transferencia de lo aprendido a sus retos del día a día.

En este escenario, las **Escuelas de Aprendizaje han adquirido también una mayor relevancia, ya que se convierten en los espacios que integran, ordenan y facilitan el acceso a esta amplia diversidad de metodologías y recursos relevantes para desarrollar competencias concretas en materias como finanzas, idiomas, gestión de personas o relación con el cliente.** Además de ofrecer itinerarios formativos de calidad con el soporte tutorial de expertos, las personas pueden acceder a una serie de recursos adicionales (materiales específicos, comunicación con el tutor, posibilidad de interacción con otros...) que proporcionan una variedad de medios y facilitan la posibilidad de tomar decisiones sobre su propio aprendizaje.



El aprendizaje en las escuelas es social: el alumno es el protagonista de su desarrollo, en un entorno que amplía sus posibilidades, consultando recursos accesibles en la red, sencillos y didácticos, colaborando y cooperando con iguales, optando por distintos recorridos entre lo voluntario, lo alternativo y lo imprescindible, construyendo entre todos, aportando documentación, experiencia y realidades diferentes sobre un tema.

Todo ello nos lleva a la necesidad de nuevos estilos de enseñanza que permitan un mayor protagonismo de los participantes en su propio aprendizaje, y que también les permita enfrentarse con éxito a nuevas situaciones en el marco de un nuevo modelo de interacción entre profesores y alumnos y entre ellos mismos, en el que se enfatiza el aprendizaje activo, participativo, interactivo para la investigación y resolución de problemas. En definitiva, **un aprendizaje de mayor impacto que no está contrapuesto a criterios de eficiencia tan importantes en nuestros días.**

Jordi Gutierrez
*Director General de la Unidad de
Negocio de Formación Empresas élogos*

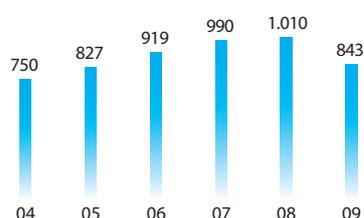


“La puesta en marcha de nuevas e innovadoras metodologías genera una experiencia de aprendizaje más positiva y práctica”

Principales cifras de la formación en Grandes Empresas

El contexto de crisis económica de 2009 ha tenido un doble impacto en el ámbito de la formación. Por un lado una **reducción de los presupuestos de las empresas**, en línea con los ajustes que han tenido que realizar de su cifra de negocio, y por otro, una **disminución de la parte externalizada de los mismos**, fruto en parte de una tendencia a mantener las plantillas de los departamentos de RRHH y formación y al desarrollo interno de los proyectos para reducir costes.

Evolución del presupuesto de formación en las grandes empresas españolas.
En millones de euros



El mercado de formación corporativa en las Grandes Empresas españolas cae en 2009 hasta un 16,5%, situándose en los **843 millones de euros**.

El **porcentaje del presupuesto de formación externalizado baja al 54%**, por lo que la inversión externa en formación **disminuye a 455 millones de euros**. Esta caída supone una **reducción del 24%** en la subcontratación en relación al 2008.

La **inversión anual media por trabajador se sitúa en 354€** mientras el número medio de horas de formación anual por empleado es de **34**.

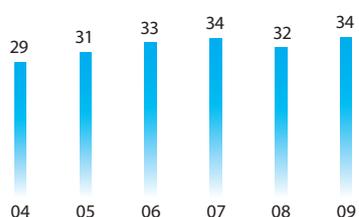
	04	05	06	07	08	09
Gasto anual por trabajador	267€	295€	327€	353€	370€	354€
Gasto total (millones €)	750	827	919	990	1010	843
Variación gasto anual respecto año anterior		10%	11%	8%	2%	-16,5%
Número de horas de formación por trabajador y año	29	31	33	34	32	34
Porcentaje del presupuesto externalizado	55%	57%	61%	57%	59%	54%

La gestión de la formación

Las horas de formación por empleado y año no experimentan grandes variaciones, situándose entre las 32 y las 34 horas de media.

En 2009 la formación por empleado y año supuso las **34 horas**.

Número de horas de formación por trabajador y año



% de empleados que han cursado formación en 2009

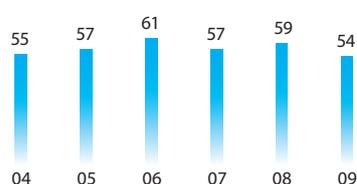


El **67%** de los empleados de las grandes empresas españolas han cursado algún tipo de formación. En 2008 este porcentaje era del 72%.

Presupuesto externalizado en 2009

El **porcentaje del presupuesto** total de la formación que se externaliza se reduce al **54% en 2009**, en línea con la disminución de presupuestos y la tendencia a reducir costes utilizando los recursos internos.

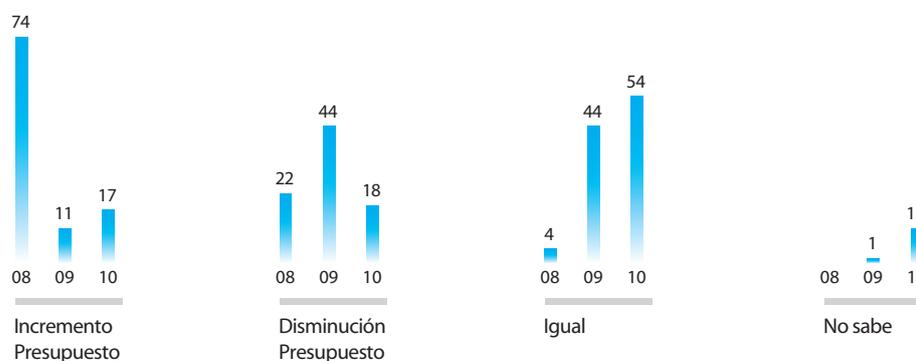
% del presupuesto total externalizado



Como consecuencia de la **crisis económica** la mayoría de las empresas han optado por **disminuir su presupuesto** (44%) o **mantenerlo igual** (44%) en 2009. Sólo un 12% ha incrementado su presupuesto de formación.

En 2010 la gran mayoría ha mantenido los presupuestos de 2009 (un 54%). De las restantes empresas, la mitad incrementa presupuestos, y la otra mitad los reduce.

Variación del presupuesto 2008-2009-2010. En porcentaje



Distribución del presupuesto de formación externalizado

El **68%** del presupuesto de formación contratado externamente se destina a **Formación (Impartición)**. El 16% se invierte en desarrollo de contenidos y el otro 16% en Consultoría (Proyectos).

Se produce un cierto **desplazamiento de recursos** desde los proyectos de impartición hacia los de **consultoría**.



Metodologías de formación

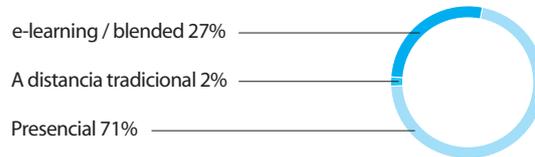
El uso de la metodología **online/blended continúa aumentando hasta un 27%** del total de horas de formación recibidas por alumno. Este aumento se produce a costa de la formación a distancia tradicional, (una parte sensible de esta formación es sustituida por formación online/blended). Además muchas empresas incluyen en sus programas de formación actividades y trabajos pre-post-curso en un formato blended (mixto).

Evolución de las metodologías de formación. En porcentaje



Aún así las clases de **modalidad presencial siguen dominando como metodología preferente para la formación**, con un 71% del total de horas de formación impartidas.

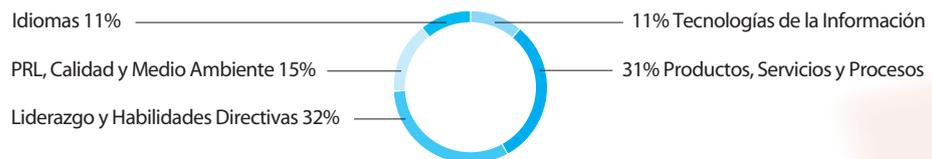
Distribución de la formación según metodología en 2009



Formación desarrollada en 2009

El crecimiento de la formación en productos, servicios y procesos confirma la apuesta de las empresas en la crisis a invertir en aspectos relacionados con el negocio. En este sentido, se aprecia una **tendencia a invertir en soluciones formativas con rápido impacto en la mejora del desempeño de los empleados**, y en una **mayor orientación al cliente para incrementar los resultados de la compañía**. Como demuestran los datos obtenidos en el estudio, esta tendencia se mantendrá en el futuro, habiendo experimentado un avance importante el área de ventas como foco de los grandes proyectos donde las empresas esperan invertir en 2010.

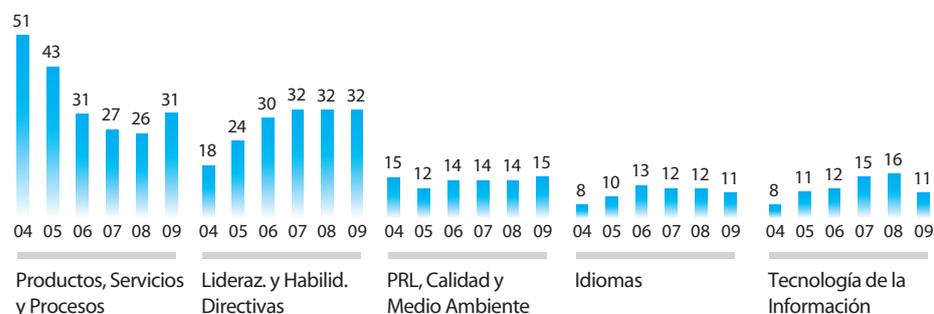
Distribución de la formación según áreas impartidas 2009



En 2009, las empresas han concentrado sus presupuestos de formación en programas más centrados en las necesidades de negocio, como lo muestra el crecimiento de la formación en **Productos, Servicios y Procesos**. El área de mayor reducción ha sido el de **Tecnologías de la Información**.

Liderazgo y Habilidades continúa siendo una de las áreas más impartidas, manteniéndose en un 32% en 2009. Esta tendencia apunta a un desplazamiento desde una situación de crisis hacia un posible despegue, en el que sería necesario contar con líderes preparados tras la salida de la recesión.

Evolución de las áreas impartidas. En porcentaje

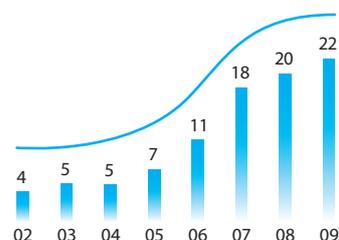


Evolución del e-learning en las grandes empresas

La implantación del e-learning como metodología de formación se mantiene dentro de las Grandes Empresas, alcanzando el 22% en 2009. El e-learning, junto con la formación blended (5%) representan prácticamente el 27% de la formación.

En el contexto de ajuste de los presupuestos de formación, la modalidad blended continúa su crecimiento, principalmente por dos motivos, por un lado la evolución de la tecnología, que permite incorporar cada vez más recursos virtuales a la formación presencial, y por otro la necesidad de reducir costes y lograr mayor impacto con menor presupuesto, de ahí que en 2009 con unos presupuestos menores haya sido posible incrementar el número de horas de formación por empleado.

Evolución del e-learning en las grandes empresas. % sobre el total de la formación

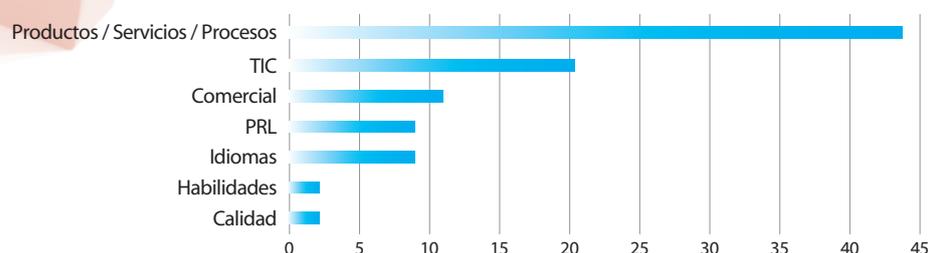


El e-learning por áreas formativas

Analizando la utilización del e-learning como metodología de formación, según las distintas áreas formativas, obtenemos el cuadro adjunto, el cual nos permite visualizar el grado de penetración del e-learning en cada una de las áreas contempladas.

Teniendo en cuenta la importancia que ha cobrado este área en el 2009, es PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS el área formativa en la que el e-learning presenta un mayor grado de desarrollo: más del 25% de la formación impartida lo hace en esta modalidad.

Áreas formativas con horas impartidas en e-learning superior al 25% del total



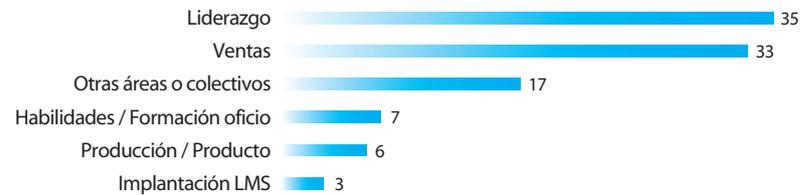
Formación y colectivos relevantes en 2010

Al igual que en 2009, en el 2010 el **Desarrollo del Liderazgo sigue siendo el área donde las empresas esperan realizar proyectos más significativos** en términos de volumen de inversión, relevancia estratégica y número de participantes. Los proyectos relacionados con Ventas ganan relevancia, probablemente debido a la presión sobre los objetivos de ventas en el período de crisis económica.

Por otro lado, la adquisición e implantación de LMS se ha quedado atrás en las prioridades para 2010.

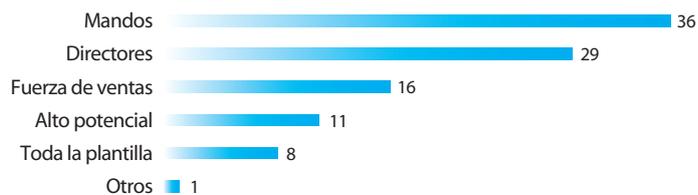
Dentro del área de Liderazgo el colectivo con mayor relevancia sigue siendo el de **MANDOS INTERMEDIOS, seguido de DIRECTORES.**

Áreas donde se espera realizar proyectos grandes en 2010. En porcentaje



Otro dato relevante que confirma los resultados de este estudio es que el foco en la formación en liderazgo y habilidades directivas se mantiene respecto a los últimos años, y continuará en una tendencia similar en el futuro. Esta tendencia demuestra que además de la mejora de resultados antes comentada, las empresas son conscientes de la importancia de identificar y formar a buenos líderes entre sus directivos y mandos intermedios, que contribuyan a la salida de la crisis.

Principales colectivos formados en liderazgo. En porcentaje

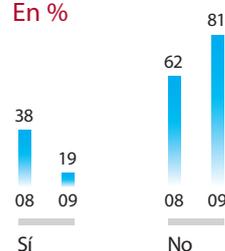


Alternativas de outsourcing para los próximos años

Los proyectos de outsourcing se reducen en 2009, en línea con una mayor utilización de recursos internos. Si en 2008 un 38% de las empresas se planteaban desarrollar proyectos de outsourcing, en 2009 esta cifra baja al 19%.

Las áreas donde el outsourcing encuentra más posibilidades son las de IDIOMAS, HABILIDADES, DISEÑO DE CONTENIDOS Y ALQUILER DE PLATAFORMAS.

Se plantea el outsourcing como alternativa para los próximos años. En %



Áreas donde se plantea el outsourcing. En %



Aspectos más valorados en una consultora de formación

La oferta de contenidos adaptados al ámbito de su sector es el más valorado por las Grandes Empresas a la hora de contratar una consultora de formación. Otro aspecto relevante es el carácter Innovador en cuanto al desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D,...).

En cambio, las Certificaciones e Itinerarios formativos se quedan a la cola de los aspectos valorados por las Grandes Empresas.

Valoración de los siguientes aspectos

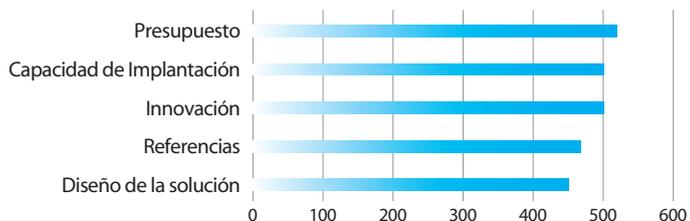


Elementos que condicionan la decisión de compra

Las prioridades han cambiado respecto al año pasado, ya que el presupuesto se sitúa como el primer elemento condicionante en la decisión de compra (en 2008 ocupaba el tercer lugar).

La capacidad de implantación e innovación marcan la decisión de compra antes que las Referencias de la consultora.

Elementos que condicionan la decisión de compra 2009



Universidades corporativas

Sorprende positivamente que el 30% de las empresas incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de las redes sociales.

Se confirma la tendencia de incorporación de la universidad corporativa en los procesos formativos.

Es significativo que ya el 21% de las Grandes Empresas utiliza el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación y el desarrollo.

Uso de la universidad corporativa como elemento de gestión de la formación



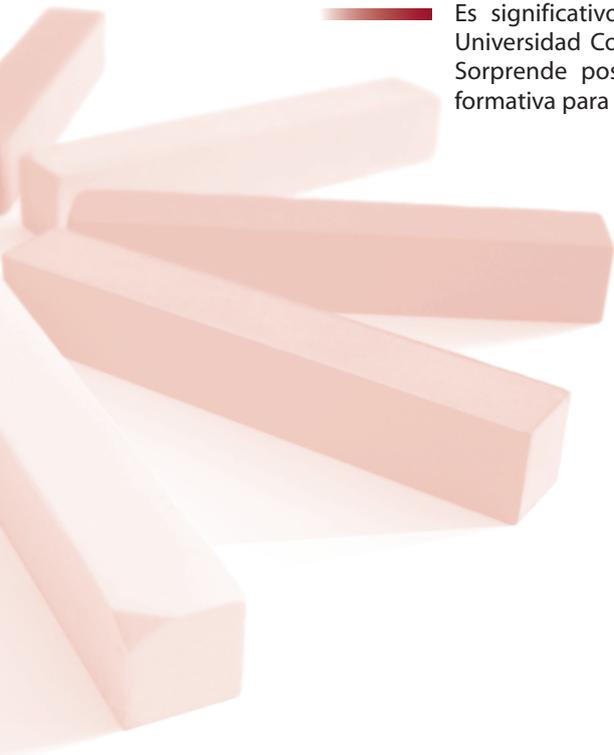
Incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de redes sociales



Tendencias en la formación de las Grandes Empresas

- En 2009, como consecuencia de la crisis económica, se produce un recorte en los presupuestos de formación de las Grandes Empresas. La inversión en formación en ese año se sitúa en los **843 millones de euros (disminución del 16%** respecto a 2008). Este descenso en el mercado refleja los recortes y reestructuraciones realizadas en el área de la formación.
- A pesar de la disminución presupuestaria, **un 12% de las Grandes Empresas incrementaron su presupuesto** en 2009 respecto a 2008. El resto lo ha disminuido (44%), o lo ha mantenido igual (otro 44%).
- En **2010** la gran mayoría **ha mantenido los presupuestos de 2009 (un 54%)**. De las restantes empresas, la mitad incrementa presupuestos, y la otra mitad los reduce. De estos datos se concluye que se puede dar por finalizado el recorte de presupuestos de formación, aunque 2010 no será un año de crecimiento, sino de estabilización.
- El porcentaje del **presupuesto de formación externalizado baja del 59 al 54%** en el 2009, hasta los **455 millones de euros**. Esta caída supone una reducción del 24% en la contratación externa en relación al 2008. La disminución del presupuesto externalizado ha tenido especial significación en el área de los eventos motivacionales y el outdoor training, hasta el punto de suponer el cierre de una parte de las empresas de este subsector.
- Las **horas de formación por empleado se sitúan en las 34 horas anuales de media**. Este dato rompe con la caída del año anterior y vuelve al nivel de 2007. El número de empleados que ha cursado formación pasa del **72% en el 2008 al 67% de 2009**.
- El uso de la metodología **online/blended continúa aumentando hasta un 27%** del total de horas de formación recibidas por alumno. Este aumento se produce a costa de la formación a distancia tradicional.
- La **formación blended (formación e-learning y presencial) ha crecido en los últimos años, llegando al 5% en 2009**. Cada vez más, las empresas incluyen en sus programas de formación actividades y trabajos pre-post-curso en un formato blended (mixto).
- Aún así las clases de **modalidad presencial** siguen dominando como metodología preferida, con un **71%** del total de horas de la formación impartida.
- El **68% del presupuesto de formación contratado externamente se destina a Formación (Impartición)**, mientras el 16% se invierte en desarrollo de contenidos y el 16% en Consultoría (Proyectos).

- **Los proyectos de outsourcing se reducen en 2009**, en línea con una mayor utilización de recursos internos. Si en 2008 un 38% de las empresas se planteaban desarrollar proyectos de outsourcing, en 2009 esta cifra baja al 19%. Las áreas donde el outsourcing encuentra más posibilidades son las de idiomas, habilidades, diseño de contenidos y alquiler de plataformas.
- Se produce una **reorientación de recursos hacia programas centrados en las necesidades de negocio** a corto plazo, como demuestra el repunte del área de Productos, Servicios y Procesos. En 2009 este área es, junto con la de Liderazgo, la más impartida, absorbiendo el 32% de las horas de formación.
- Continúa la apuesta por los programas de **liderazgo** y de **ventas**, donde las empresas esperan realizar proyectos significativos en términos de volumen de inversión, relevancia estratégica y número de participantes. La adquisición e implantación de LMS no entra, hoy por hoy, en las prioridades empresariales.
- **Productos, servicios y procesos** es el área formativa en la que se produce una **mayor utilización del e-learning (supera el 25% de la formación impartida)**. Le siguen TIC, Comercial y PRL.
- Las prioridades dentro de los elementos que condicionan la decisión de compra han cambiado respecto al año pasado, como es lógico en contexto de crisis. **El presupuesto del proyecto**, que en 2008 ocupaba un tercer lugar en los criterios de decisión de compra, se sitúa en 2009 como el **principal criterio de decisión**.
- Los **aspectos más valorados en una consultora de formación** son los contenidos adaptados al ámbito de su sector, seguido de la **Innovación** continua en el desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D,...). Las Certificaciones e Itinerarios formativos se quedan a la cola de los aspectos más valorados por las Grandes Empresas.
- Es significativo que ya el 21% de las Grandes Empresas utiliza el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación y el desarrollo. Sorprende positivamente que el 30% de las empresas incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de las redes sociales.



“Después de los recortes durante 2009 en los presupuestos de formación, parece que 2010 será un año de estabilidad”

Opinión

Juan A. Fernández Cerrato

Gerente de la Universidad Corporativa Acciona

Eficiencia en tiempos de crisis, a través de la innovación

Las situaciones de crisis son a veces excelentes oportunidades para impulsar procesos de cambio, y muchas compañías necesitan una transformación de sus modelos de formación: aprovechemos la oportunidad.

La necesidad de transformar los modelos de formación existentes en buena parte de las compañías obedece fundamentalmente a la existencia de modelos, bien basados en paradigmas clásicos de formación presencial, bien en el mejor de los casos, consistentes en evoluciones de dichos modelos que han complementado los enfoques y filosofías presenciales con algún que otro aditamento.

Pero, ese planteamiento no es suficiente. Nuestras organizaciones nos demandan una mayor eficacia y agilidad en las soluciones de formación, que deben garantizar una mejora de la productividad y competitividad de nuestras compañías, tanto en los resultados como en el cómo se llevan a cabo. Debemos por tanto plantear soluciones que optimicen no solamente nuestra

inversión en formación si no que sean plenamente eficientes.

Pero si queremos lograr la eficiencia en nuestro modelo de formación, debemos manejar como mínimo los siguientes parámetros:

En primer lugar, el enfoque y herramientas 2.0, que posibilitará la creación de espacios de aprendizaje (campus virtual), comunidades de práctica y canales temáticos y potenciar y facilitar el aprendizaje informal.

Por otro lado, la utilización de recursos y tecnologías avanzadas, tales como "aulas virtuales", clips, video-class, podcast, etc., tanto en plataformas y web corporativas como en dispositivos móviles.

Otro garante de eficiencia será la definición de modelos de itinerarios formativos partiendo de una clara definición de objetivos generales que se desglosarán en objetivos pedagógicos específicos para cada recurso, metodología y canal utiliza-

do. La máxima debe ser alta calidad y absoluta coherencia y consistencia interna, y la potenciación de la auto-responsabilidad de los empleados en su formación.

Pero la clave está en la gestión del cambio en la implementación de este nuevo modelo, comunicando adecuadamente y preparando a la organización para que aprovechen las ventajas de este nuevo enfoque. Este cambio de paradigma implica la asunción de un nuevo rol en los procesos formativos tanto para directivos, formadores internos y externos como por supuesto para los propios alumnos.

Asumir el cambio de modelo hoy es una posibilidad, mañana una necesidad. Desde la empresa, los responsables de formación y recursos humanos tenemos la obligación de innovar, adaptar nuestros modelos, metodologías y herramientas, si queremos ser un motor para llevar a nuestras organizaciones hacia la competitividad y diferenciación.



Juan A. Fernández Cerrato
Gerente de la Universidad Corporativa Acciona

Las nuevas Tecnologías al servicio de la modernización de la Administración Pública



Carlos Méndez
Director General de la Unidad
de Negocio Administración
Pública élogos

El sentido de la Administración Pública es el servicio público, el servicio al ciudadano, y donde más se percibe éste es en el servicio al público. En una situación de crisis como en la que estamos instalados desde hace más de dos años, la actuación de los empleados públicos se percibe con extremada sensibilidad desde amplios sectores de la sociedad; se exige eficiencia, se exige calidad, se exige atención...

El Estatuto Básico del Empleado Público, con casi tres años de vigencia y en proceso de desarrollo normativo, intenta dar respuestas, regulando la situación profesional de los casi tres millones de funcionarios y personal contratado laboralmente en las distintas Administraciones Públicas. Este Estatuto establece, en su exposición de motivos, que "los principios aplicables al conjunto de las relaciones de empleo público, empezando por el de servicio a los ciudadanos y al interés general, tienen como finalidad primordial mejorar la calidad de los servicios que el ciudadano debe recibir de la Administración". En este sentido se plantean diferentes actuaciones conducentes a la mejora de los servicios a los ciudadanos mediante un servicio de calidad que, además de incentivar la utilización de las nuevas tecnologías, van asociadas, casi siempre, a la capacidad, preparación, motivación y rendimiento de los trabajadores de la Administración Pública.

El histórico esfuerzo por modernizar las Administraciones Públicas, y el Estatuto es un reflejo más, ha llevado siempre aparejada **la preocupación por la formación de los empleados públicos, que se percibe como un instrumento clave para conseguir una Administración más eficaz, más transparente y más orientada al ciudadano**, más allá de los requerimientos formativos necesarios para ejercer con carácter profesional un puesto en la Administración Pública. Y no es sólo la Administración, igualmente, los trabajadores públicos manifiestan, de forma permanente, su interés en progresar en ese objetivo.

Una investigación de la Junta de Andalucía destinada a conocer la percepción que de la Administración andaluza tienen sus propios trabajadores resaltaba, en los datos de su III edición relativa al año 2008, la preocupación y el interés que los trabajadores públicos tienen para ofrecer un servicio de calidad y cómo, para conseguirlo, plantean diferentes mejoras que, entre otras cuestiones relativas a las políticas de recursos humanos, tienen que ver especialmente con una formación continuada y de calidad (específica, en casos obligatoria, de reciclaje...) que les permita mejorar sus perspectivas de futuro y la calidad de su trabajo. Y, esta formación, asociada a la evaluación periódica de la eficacia, la capacidad y la calidad del servicio.

En la actualidad las Administraciones trabajan principalmente, y a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías producido en los últimos años, sobre la idea de mejorar el servicio mediante el establecimiento de un nuevo modelo de relación con la ciudadanía, de avanzar en la innovación tecnológica utilizando al máximo las posibilidades de las TIC y en adecuar la gestión de los recursos para conseguir una mayor eficacia aprovechando al máximo el potencial de los trabajadores de la Administración Pública.



Así nos encontramos que la demanda social requiere una Administración Pública eficiente y de calidad, y la Administración trabaja para dar la respuesta adecuada. Los empleados públicos son sensibles a esta necesidad de ofrecer eficacia y eficiencia en el desarrollo de la acción pública y el entorno en base a los avances tecnológicos, favorece la posibilidad de avanzar en la modernización real de la Administración.

Los datos del IX Estudio que la Fundación élogos, en colaboración con el IESE, realiza sobre el "Estado del arte de la formación en España", desvelan que la inversión total en formación en las Administraciones Públicas crece un 2% respecto a 2008, pero el gasto medio por trabajador se mantiene a consecuencia del aumento del número de empleados públicos, y el porcentaje de estos empleados que han cursado formación se mantiene, como en 2008, en el 57%. La formación e-Learning, a pesar de crecer un 10% con respecto a 2008 se mantiene en un escaso 22% con respecto al total de horas de formación.

En esta situación se le plantea una disyuntiva a la Administración Pública, entre capacidad de inversión en formación y necesidad de eficiencia de los recursos, en la que la decisión de cómo y a qué velocidad incorporar los avances tecnológicos a la formación puede afectar directamente a los resultados de un proceso real de modernización que, en los últimos años, y desde todos los ámbitos de la Administración Pública, se está produciendo.

Estamos ya en un momento en el cual la tecnología permite introducir nuevos conceptos, plantear el aprendizaje continuo apoyándose en estructuras que permitan conjugar el aprendizaje formal con el informal, donde el aprendizaje social o de colectivo juega un papel importante y donde existen ya experiencias en las que contrastar los resultados.

La necesidad de optimizar al máximo los recursos disponibles y el avance continuo de la tecnología son dos factores, diferentes entre sí pero unidos en el tiempo, que deben facilitar la toma de decisiones en el sentido de una apuesta decidida por la innovación y el uso de la tecnología, en la que la Administración debería ser vanguardia, en la formación continua de los trabajadores públicos para potenciar la modernización necesaria de la Administración Pública en aras a un servicio de calidad, eficaz y eficiente que la ciudadanía pueda percibir.

Carlos Méndez
*Director General de la Unidad de Negocio
Administración Pública élogos*



“Las Administraciones trabajan sobre la idea de mejorar el servicio mediante el establecimiento de un nuevo modelo de relación con la ciudadanía, utilizando al máximo las posibilidades de las TIC”

Resultados Administraciones Públicas

Principales cifras de la formación en las Administraciones Públicas

La inversión total en formación en las Administraciones Públicas en 2009 crece un 3% respecto a 2008, situándose en los 290 millones de euros. Un crecimiento inferior al de los últimos años. La inversión externa en formación asciende en el año 2009 a 124.7 millones de euros.

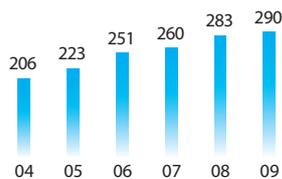
La inversión anual media por trabajador se sitúa en 110€, manteniéndose como el año 2008.

El número medio de horas de formación anual por empleado se mantiene en 40 horas por empleado.

El presupuesto correspondiente al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), continúa reduciéndose hasta el 48%.

El porcentaje del presupuesto de formación que se externaliza se sitúa en el 43% en el 2009.

Evolución del presupuesto de formación de las Administraciones Públicas En millones de euros



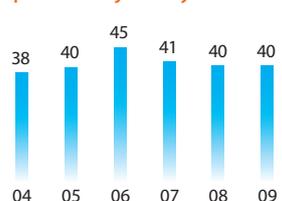
	04	05	06	07	08	09
Gasto Anual por trabajador	91€	96€	107€	108€	110€	110€
Gasto Total (millones €)	206	223	251	260	283	290
Número de Horas de formación por trabajador y año	38	40	45	41	40	40
Porcentaje del Presupuesto Dependiente del INAP	43%	49%	56%	55%	52%	48%
Porcentaje del Presupuesto Externalizado	SD	62%	63%	61%	58%	43%

La gestión de la formación

En el 2009 las horas de formación por empleado se mantienen en las **40 horas anuales de media** que obtuvimos en 2008.

La poca variación de horas en los últimos tres años parece indicar que se ha estabilizado el tope donde nos movemos en torno a las 40 horas por empleado.

Número de horas de formación por trabajador y año

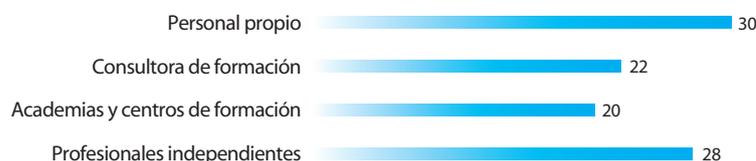


% de empleados que han cursado formación en 2009



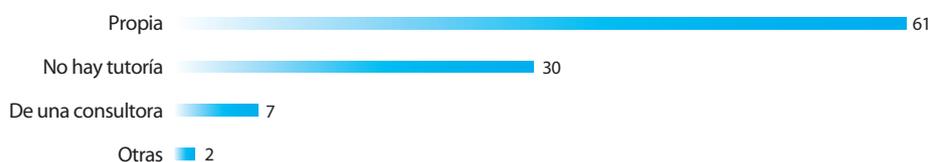
Como media, en torno al **57% de los empleados han cursado formación sobre el total de empleados** de toda la organización en Administraciones Públicas. Se mantiene el dato desde el año 2008.

Sistemas utilizados para la impartición de la formación. En porcentaje



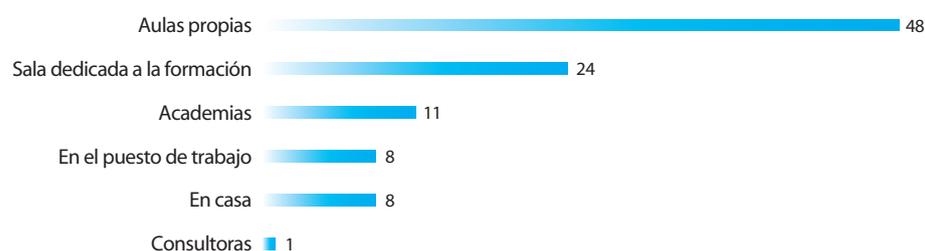
El principal sistema de impartición en 2009 fue ejecutado por personal propio, seguido de profesionales independientes.

Tipo de tutorías utilizadas. En porcentaje



Las tutorías propias son las más utilizadas al igual que las aulas propias.

Dónde se imparten las acciones formativas. En porcentaje.

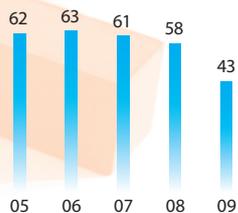


Las acciones formativas se imparten principalmente en las aulas propias o en salas dedicadas a la formación.

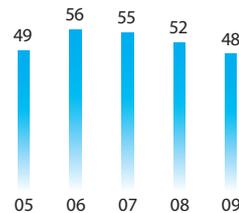
Presupuesto externalizado en 2009

El porcentaje del presupuesto total de la formación que se externaliza lleva unos años presentando una **tendencia a la baja llegando este año al 43%**, en línea con la disminución que ha habido en la variación de presupuestos.

% del presupuesto total externalizado



% del presupuesto dependiente del INAP



La proporción del **presupuesto correspondiente a INAP sigue reduciéndose hasta un 48%**. El menor peso de la financiación del INAP en las Administraciones Públicas se debe a la inversión de otras fuentes de financiación.

Resultados Administraciones Públicas

Metodologías de formación

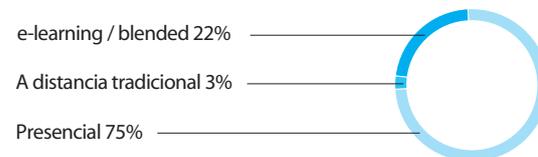
La modalidad presencial sigue siendo la más utilizada por las AAPP (75% en 2009), si bien su peso en el conjunto sigue siendo cada vez menor.

El e-learning/blended crece llegando a un 22% del total de horas de formación recibidas por alumno en 2009.

Evolución de las metodologías de formación. En porcentaje



Distribución de las metodologías de formación 2009

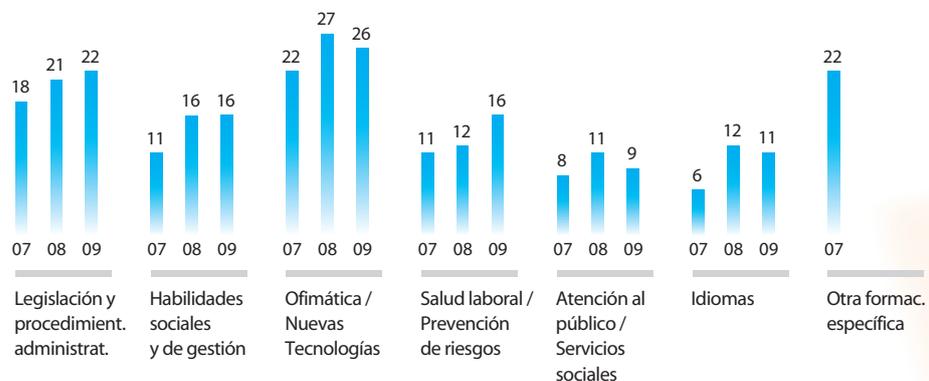


Formación desarrollada en 2009

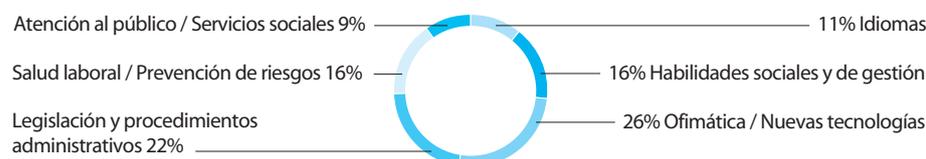
En 2009, las Administraciones Públicas priorizaron los programas de formación relacionados con **Ofimática/Nuevas Tecnologías**, aunque disminuyendo en peso respecto a 2008, y aquellos programas de carácter obligatorio, **Legislación y Procedimientos Administrativos**.

Salud Laboral y PRL crece un 30% respecto a 2008, suponiendo el 16% de la formación impartida.

Distribución de las áreas formativas impartidas. En porcentaje



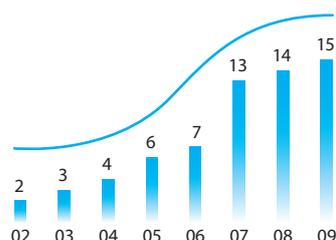
Distribución de los sistemas utilizados en 2009



Evolución del e-learning en las Administraciones Públicas

La implantación del e-learning como metodología de formación sigue creciendo dentro de las Administraciones Públicas. En el 2009 el porcentaje que representa el e-learning dentro del conjunto de la formación asciende al 15%. El e-learning, junto con la formación blended (7%) representan prácticamente el 22% de la formación.

Evolución del e-learning en AAPP. % sobre el total de la formación

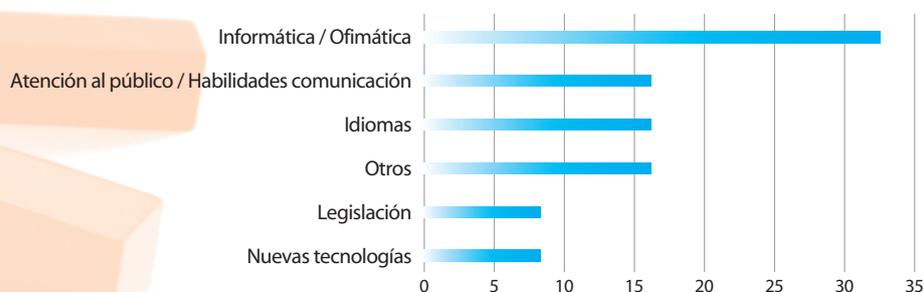


El e-learning por áreas formativas

Analizando la utilización del e-learning como metodología de formación, según las distintas áreas formativas, obtenemos el cuadro contiguo, el cual nos permite visualizar el grado de penetración del e-learning en cada una de las áreas contempladas.

Informática/Ofimática siguen siendo las áreas formativas principales en las que el e-learning supera el 25% de la formación impartida.

Distribución de la formación según áreas impartidas en 2009. En porcentaje



Aspectos más valorados en una consultora de formación

Los contenidos adaptados al ámbito de su sector son los más valorados por las Administraciones Públicas (al igual que las Grandes Empresas) en una consultora de formación, seguido de la Innovación continua en el desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D,...).

La valoración de la obtención de certificaciones se mantiene a la cola de los aspectos más valorados. Lo que confirma la poca importancia que puede tener para una administración pública al suponer mayor coste o tramitación, mientras que sí que es un aspecto relevante para el empleado por las posibilidades que ofrece una certificación oficial.

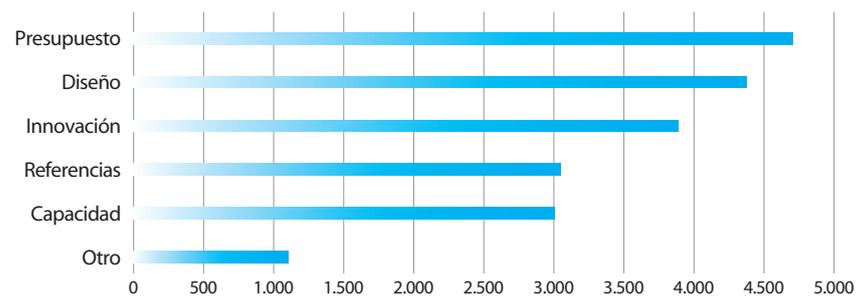
Valoración de los siguientes aspectos



Elementos que condicionan la decisión de compra

Administraciones Públicas y Empresas coinciden en el primer elemento que condiciona su decisión de contratación de una consultora: El Presupuesto. Las prioridades han cambiado respecto al año pasado, donde el presupuesto de un proyecto ocupaba un cuarto lugar, este 2009 se ha situado como primer elemento condicionante en la decisión de compra.

Elementos que condicionan la decisión de compra



Universidades corporativas

Es significativo que ya el **25% de las AAPP incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de las redes sociales.**

Aunque sólo el **2% utiliza el concepto de Universidad Corporativa** como elemento de gestión de la formación y el desarrollo.

Utiliza el concepto de Universidad Corporativa como elemento de gestión de la formación



Incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de redes sociales



Tendencias en la formación de las Administraciones Públicas

- La inversión total en **formación en 2009** crece un **3%** respecto a 2008, situándose en los **290 millones de euros**. La **inversión anual media por trabajador** se sitúa en **110€**.
- El **porcentaje del presupuesto total que se externaliza** desciende este año al **43%**, hasta los **124.7 millones** de euros. Esta caída supone una reducción del 24% en la contratación externa en relación al 2008.
- La proporción del **presupuesto correspondiente al Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)** se ha reducido a un **48%**, a pesar de que el presupuesto del INAP se ha incrementado en un 8% desde el 2008. El menor peso de la financiación del INAP en las Administraciones Públicas se debe a la inversión de otras fuentes de financiación.
- En el 2009 las **horas de formación por empleado** se mantienen en las **40 horas anuales**, en línea con los últimos tres años. En torno al **57% de los empleados** de las Administraciones Públicas sobre el total de toda la organización **han cursado formación**, (se mantiene el dato de 2008).
- La **metodología online/blended** continúa aumentando hasta un **22% del total de horas de formación recibidas por alumno**. Este aumento se produce a costa de la formación presencial y distancia tradicional.
- La **formación presencial** sigue siendo la **más utilizada por las AAPP (75% en 2009)** si bien su peso en el conjunto sigue siendo cada vez menor.
- La metodología **e-learning supone el 15%** del total de la formación y este porcentaje supera el 25% en el área de Informática y Ofimática.
- En 2009, las Administraciones Públicas **priorizaron los programas de formación relacionados con Ofimática/Nuevas Tecnologías**, aunque disminuyendo en peso respecto a 2008, y **aquellos programas de carácter obligatorio**, como Legislación y Procedimientos Administrativos. **Salud Laboral y PRL** crece un 30% respecto a 2008, **suponiendo el 16%** de la formación impartida.

- El **principal sistema de impartición en 2009 fue el personal propio**, seguido de profesionales independientes. Las tutorías propias son las más utilizadas al igual que las aulas propias.
- Al igual que para las Grandes Empresas, para las AAPP el **aspecto más valorado en una consultora de formación son los contenidos adaptados al ámbito de su sector**, seguido de la innovación continua en el desarrollo de contenidos (simulaciones, 3D...).
- Se han **cambiado las prioridades** en relación a los elementos que pueden condicionar la **decisión de contratación de una consultora**. En 2009, es el **presupuesto el primer elemento** que condiciona la decisión. **AAPP y Empresas coinciden en este criterio** teniendo en cuenta el contexto de situación de crisis actual. En 2008 el presupuesto ocupaba el cuarto lugar dentro de las prioridades de las AAPP.
- Es **significativo que ya el 25% de las AAPP incluye en su estrategia formativa para 2010 el uso de las redes sociales**. Aunque sólo el 2% utiliza el concepto de universidad corporativa como elemento de gestión de la formación.



“En 2009, es el presupuesto de un proyecto el primer elemento que condiciona la decisión de compra. En 2008, ocupaba el cuarto lugar”

¿Hacia dónde va la formación en las Administraciones Públicas?

Desde mi punto de vista, la formación en las Administraciones Públicas en los próximos años, evolucionará como consecuencia de los cambios que se darán (o que ya se están dando) en nuestro entorno inmediato, y que me permito clasificar en tres tipos, aun siendo consciente de que están tremendamente relacionados:

Cambios en los recursos destinados a la formación: no descubro ningún secreto si digo que la crisis económica también está dibujando un escenario distinto en la formación. Aunque es verdad que la disminución presupuestaria todavía no ha tenido muchos efectos, dado el origen de los fondos de formación continua que se reciben, todos sabemos que los recursos disponibles van a disminuir. Esta realidad no ha de significar necesariamente que decaiga nuestra actividad, pero nos va a poner en la tesitura de buscar fórmulas imaginativas que nos permitan atender las necesidades detectadas, pero con menos fondos.

Estoy convencido de que esta situación de crisis va a favorecer algunas iniciativas: que aumentemos el uso de los recursos internos, que trabajemos en la elaboración de soluciones formativas sencillas y de bajo coste, que avancemos en el compromiso de compartir materiales que, por sus características, puedan ser útiles con independencia del nivel de administración o ubicación territorial de que se trate, que vayamos eliminando aquellos aspectos que, lejos de aportar valor, se conviertan en gastos superfluos, etc. En esta "adaptación", los proveedores de formación también tendrán que adquirir el compromiso de convertirse en aliados de los gestores, a la hora de aportar respuestas a las demandas que se les planteen.

Cambios en las necesidades de nuestros clientes y usuarios: la realidad de hoy es sensiblemente distinta a la que teníamos en 1995, primer año en el que se comenzaron a gestionar fondos procedentes de los Acuerdos de Formación Continua en las Administraciones Públicas (AFCAP). Nos encontrábamos entonces ante una necesidad perentoria de ir resolviendo las carencias de formación inicial y básica que tenían los empleados públicos. Los ordenadores personales habían sustituido, prácticamente de golpe, a las máquinas de escribir; los acelerados cambios normativos, llevados a cabo en pocos años, afectaron a la práctica totalidad de áreas; cambió el procedimiento administrativo, la contabilidad pública, la normativa de contratación, etc. Ello nos obligó, a los gestores de formación, a poner en marcha intensivos (y extensivos) programas formativos sobre estas materias; casi siempre, además, no se trataba solo de una cuestión de conocimientos y habilidades, sino sobre todo de cambios culturales, de nuevas actitudes. La formación hizo un gran trabajo a la hora de vencer resistencias y posibilitar la implantación de todos esos cambios.

Sin embargo, esa avalancha de cursos ya terminó. Por una parte, gracias a la labor de formación realizada en estos 15 años. Por otra, ha sido decisiva la incorporación a la administración pública de nuevas generaciones que, en su bagaje, ya traen consigo estos conocimientos. Ahora lo que se nos pide, cada vez más, es formación "a medida" de las necesidades concretas y específicas, de un determinado organismo o departamento que ha iniciado un proceso de cambio estructural y organizativo. Las soluciones estándar ya no sirven como antes, y el problema que sufre un área

determinada para poder dar respuesta, por ejemplo, a los requerimientos de la administración electrónica, no coincide con lo que necesita el departamento o ministerio vecino.

Por tanto, los técnicos de formación del sector público, deberemos ir reconvirtiéndonos en consultores internos, capaces de saber leer las complejas demandas y preparados para dar las respuestas apropiadas. Es más, en un futuro no muy lejano, nuestros planes de formación tendrán que ser prácticamente individualizados, de manera que estén hechos a la medida de las personas, y no solo de las organizaciones.

Cambios en los formatos: uno y otro cambio descrito anteriormente, nos abocan a este tercero. Si el escenario económico es distinto, si las necesidades formativas han cambiado ostensiblemente, ya no nos sirve el "modelo de curso" con el que venimos trabajando.

No se trata sólo (que también) de un cambio metodológico de presencial a e-learning, sino fundamentalmente de cómo incorporamos las ventajas y facilidades que nos aportan las TIC's para que la formación que diseñemos sea más eficiente.

A lo que me quiero referir es a la necesidad de romper el esquema cerrado de entender un proceso formativo como un curso, de unas determinadas horas lectivas, calendario establecido y profesor específico, a celebrar en el marco de una aula, entendida ésta como espacio físico (o virtual), dentro del que se producen los procesos de aprendizaje. Los ámbitos de educación informal aparecen con mucha viru-

lencia, haciéndonos ver que, en ellos, se aprende y mucho; el conocimiento no está ni en el profesor, ni en el "libro". Está en nosotros y lo compartimos a través de la red; y es ese proceso de compartir el que favorece el aprendizaje.

Los departamentos de formación, los responsables de formación, tenemos que ser tremendamente permeables al entorno que nos brindan las TIC's y a los nuevos usos de las personas en sus hábitos de comunicación. Las wikies, las redes sociales, el software abierto, los recursos técnicos que Internet pone a nuestra disposición, no son útiles sólo para el ocio. Más pronto que tarde, y sin darnos cuenta, formaran parte de nuestro quehacer cotidiano en el desarrollo de la formación en las administraciones públicas.

José A. Latorre Galicia
Jefe Formación. Diputación Alicante



Resultados Agentes Económicos y Sociales

La oportunidad de la formación



Carlos Espinosa
Director General de la Unidad
de Negocio de Formación
Institucional élogos

Esta IX edición del Estudio sobre el “Estado del arte de la formación en España,” tiene diversas características que le hacen único, especialmente en este apartado de Agentes Económicos y Sociales.

En el momento de presentación de este documento, primavera de 2010, el debate macroeconómico está más abierto (e incierto) que nunca, básicamente polarizado entre aquellos que consideran que nuestro país será capaz de sobreponerse al periodo de crisis que venimos arrastrando desde 2007, frente a otros que consideran que el regreso a un crecimiento económico sostenible tardará en llegar, aún, varios años.

Entre ambos extremos, quizás se encuentra la famosa virtud aristotélica, o de forma más pragmática, nuestro campo de acción, el ámbito donde debemos y podemos hacer que los cambios lleguen y lo hagan de un modo más rápido y efectivo para nuestra estructura económica.

Los economistas mejor que nadie conocen el delicado equilibrio entre la estructura y la política económica: la una precisa a la otra para ser y desarrollarse, se influyen mutuamente y requieren tiempo y persistencia en el rumbo fijado para llegar a buen puerto. Ambos ejes han sido, por lo demás, reiteradamente apuntados como elementos sobre los que incidir decididamente para crear un nuevo escenario de crecimiento económico, pero también de transformación social en esta década que estamos a punto de iniciar y las siguientes.

Se habla, en este contexto, de sostenibilidad, y surge, desde las instituciones políticas, sociales y culturales de mayor peso a largo plazo, la necesidad y la responsabilidad de llevar las ideas a la práctica, de proponer y ejecutar esa nueva economía sostenible que logre dotar a nuestra sociedad de una estructura y una política económica con potencialidad de generar bienestar y solidaridad para todos.

Pues bien, una de esas palancas, la principal, aquella que es fuente de todas las demás, es la cualificación del capital humano. No se trata de hablar de trabajadores con buena formación, sino con la mejor, las más adecuada, la más innovadora, la de mayor futuro, la que, en suma, nos permita ser una economía competitiva a nivel global.

Y esta **cualificación de nuestro capital humano es**, por suerte además, o mejor dicho, como consecuencia del acierto estratégico de Agentes Económicos y Sociales y administración pública, **responsabilidad de todos**. Nadie puede, fielmente, echar la culpa al contrario sobre el buen o mal estado formativo de los trabajadores, sino que debe y puede incidir y desarrollar diseños y medidas concretas que lo mejoren, dado que existen sistemas de ámbito estatal, autonómico y sectorial que abren vías de colaboración y avance en este campo a cualquier organización que desee contribuir a tan esencial tarea.

Los datos, además, demuestran que esta hipótesis es una realidad desde hace muchos años, sobre todo desde mediados de esta década, donde finalmente nos dotamos de un sistema, como todos mejorable, pero con sólidos cimientos y muy notables avances en los últimos cinco años, al menos.



El cambio, para aquellos que llevamos bastantes años en este sector, ha sido extraordinario. El impulso logrado por la concertación de empresarios y sindicatos, sin precedentes. Los resultados son notables, pero ¿podemos considerar que no se puede avanzar más en esta dirección?

Al contrario: los cimientos son sólo la base sobre la que seguir construyendo este edificio del conocimiento que es la sociedad del siglo XXI. Hay muchas mejoras que realizar, aunque los pasos dados en la superación de la enorme brecha digital no son nada despreciables (por apuntar un dato, el **avance del e-learning en España entre 2004 y 2009 ha sido del 290%**, acercándonos, finalmente, a tasas de países desarrollados de nuestro entorno).

Por destacar uno de estos avances, y que ahora es y debe ser una de las principales prioridades de todos, podría mencionarse el dotar al sistema de un mayor protagonismo (diríamos proactividad) en el contexto económico actual.

No se trata ya, como años atrás, de asumir que cada trabajador está en el sector que mejor le corresponde, y, a partir de aquí, formarle de la mejor manera posible, sino, dando un paso más, de proponer (y diseñar, y soñar) sectores que permitan competir a nuestra economía en términos globales y, después, identificar y formar a los trabajadores que harán posible que estos nuevos sectores de actividad se desarrollen.

Es, probablemente, un cambio sustancial, pero necesario. **La cualificación de los trabajadores ya no puede ser posterior y dada, sino previa y con influencia en la competitividad de nuestra economía.** Este enfoque supondrá, y ya lo hace tímidamente en sectores que han sufrido con mayor dureza los efectos de la crisis, un esfuerzo aun mayor de concertación, y de visión, para todos los Agentes Económicos y Sociales, un esfuerzo que, dados los antecedentes, estamos seguros que serán capaces de diseñar y llevar a la práctica, abriendo una etapa nueva de oportunidad para nuestra economía en un mundo que cada vez es más complejo, global y competitivo.

Carlos Espinosa
*Director General de la Unidad de Negocio
de Formación Institucional élogos*



“Necesidad de proponer y ejecutar una nueva economía sostenible que logre dotar a nuestra sociedad de una estructura y una política económica con potencialidad de generar bienestar y solidaridad para todos”

Resultados Agentes Económicos y Sociales

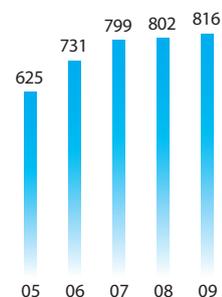
Principales cifras de la formación para el empleo, orientada preferentemente a ocupados

Durante 2009, las organizaciones empresariales y sindicales gestionaron alrededor de **816 millones de euros en las distintas convocatorias de planes de oferta dirigidos a trabajadores preferentemente ocupados**, presupuesto similar al de 2008.

Destacar que en este estudio únicamente se analizan los planes de formación desarrollados en el marco de las **distintas convocatorias de planes de oferta dirigidos a trabajadores preferentemente ocupados, sin analizar otros programas de formación de ocupados, ni las acciones formativas dirigidas preferentemente a desempleados.**

Evolución del presupuesto de formación para el empleo (ocupados). Datos en millones de euros

	05	06	07	08	09
Presupuesto anual de formación (millones €)	625	731	799	802	816
Presupuesto externalizado (%)	80	80	80	80	80
Presupuesto externalizado (millones)	500	585	640	641	652



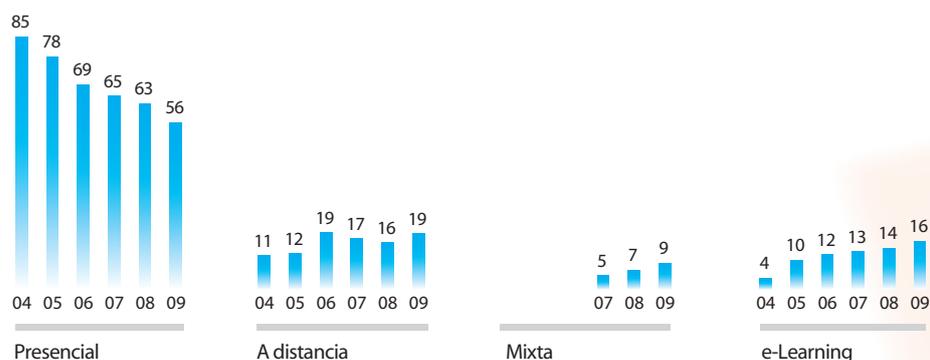
Modalidades de formación

El e-learning ha alcanzado un 16%, creciendo desde 2004 un 290%. La formación presencial pierde peso a favor de la metodologías mixtas y on-line. La formación mixta sube 2 puntos porcentuales situándose en el 9% (28% de crecimiento respecto a 2008)

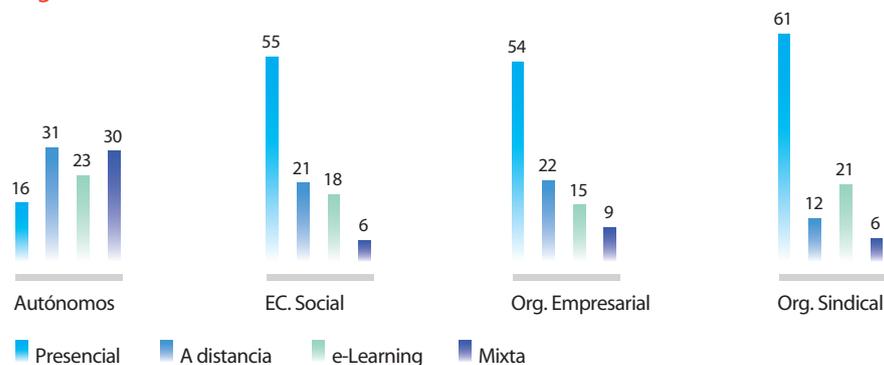
La formación presencial ha disminuido significativamente su cuota de mercado durante los últimos años, aunque sigue siendo la principal modalidad de formación utilizada.

La formación a distancia rompe la tendencia a disminuir, creciendo tres puntos porcentuales respecto al 2008.

Modalidades de formación. % respecto al total de horas impartidas. Según modalidad



Modalidades de formación. % respecto al total de horas impartidas. Según colectivo



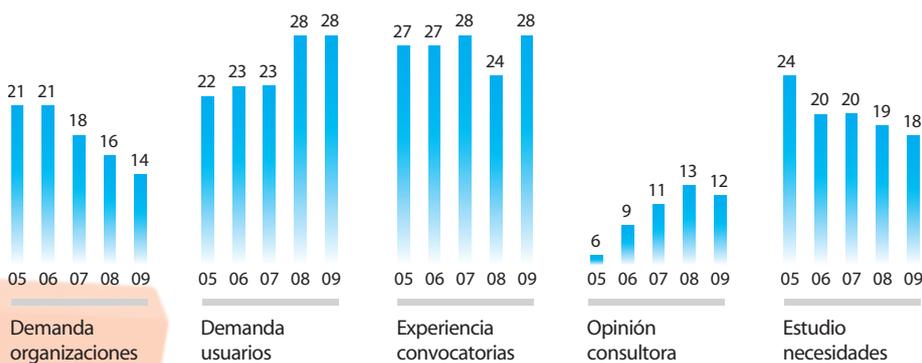
Debido a las peculiaridades de los autónomos, es en este colectivo donde la formación presencial tiene menor presencia, y donde se da la mayor presencia de la modalidad e-learning.

En el resto de organizaciones sigue siendo la modalidad presencial la más relevante, llegando a su máximo en las Fundaciones.

En las organizaciones sindicales se da el mayor nivel de la formación presencial, con una gran utilización del e-learning.

Métodos de elaboración de los planes de Formación

% de organizaciones según sistema de elaboración de los planes



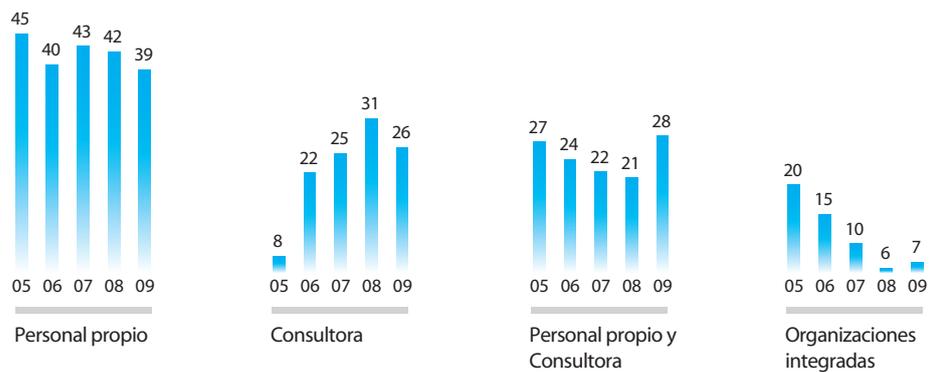
La demanda de los usuarios y la experiencia de otras convocatorias son los principales elementos considerados a la hora de elaborar un plan de formación.

La opinión de las consultoras a la hora de diseñar los planes de formación rompe su tendencia creciente situándose en el 12%, con un descenso de 1 punto respecto al 2008.

Resultados Agentes Económicos y Sociales

Evolución de los sistemas de gestión de la formación

% de las organizaciones que utilizan, de forma prioritaria, cada sistema de gestión

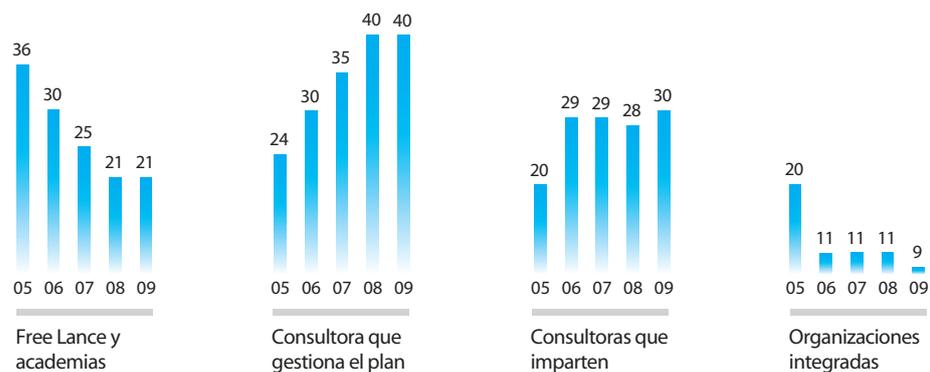


El personal propio sigue siendo el recurso principal utilizado en la gestión de la formación, aunque con tendencia a la baja.

La situación económica ha llevado a las organizaciones a optimizar los recursos. Lo anterior explica la mayor participación de las propias organizaciones en la gestión de los planes, delegando en las organizaciones integradas, y con una participación menor de las consultoras

Impartición de las acciones formativas

Porcentaje de las organizaciones sobre el total



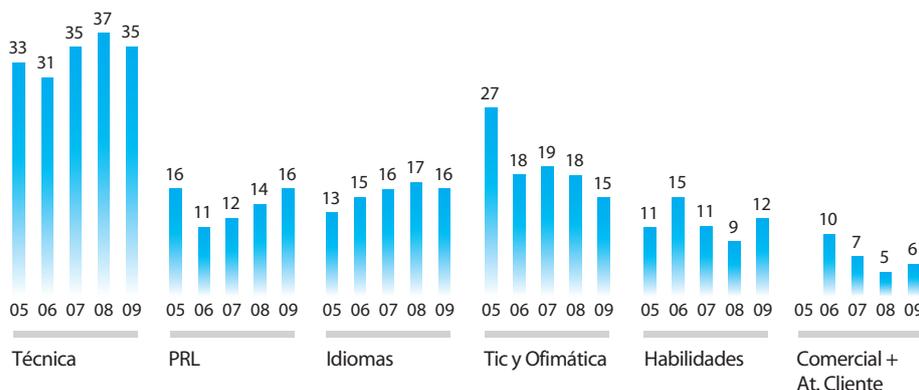
En la modalidad e-learning la práctica totalidad de las acciones formativas son impartidas por grandes consultoras de formación. La mayoría de las organizaciones imparten su plan de formación general a través de la consultora que gestiona el plan (40%). Un 30% de las organizaciones recurren igualmente a consultoras que no gestionan el plan, para impartir la formación.

Distribución de las organizaciones 2009



Contenidos de la formación

Porcentaje sobre el total de horas impartidas



El área Técnica sigue siendo la más relevante. PRL gana peso situándose, junto con Idiomas, en 2º lugar.

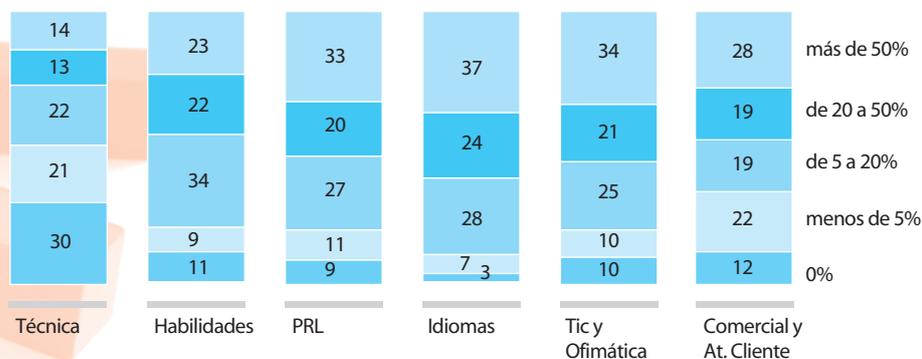
Idiomas pierde peso respecto al 2008, rompiéndose así la tendencia creciente que venía manifestando. TIC y Ofimática disminuye su peso en tres puntos. Habilidades y Comercial y Atención al Cliente rompen su tendencia decreciente.

Distribución de los contenidos 2009



El e-learning por áreas formativas

% de organizaciones según su opinión sobre el grado de penetración de estas modalidades por segmentos



Para los próximos años se confirma la tendencia a una mayor utilización de las modalidades online y a distancia.

Las áreas en las que este tipo de formación tendrá un mayor desarrollo son Idiomas, Tic Y PRL. En el área de Idiomas un 34% de las entidades consideran que mas del 50% de esta formación se impartirá en e-learning o distancia con CD.

Resultados Agentes Económicos y Sociales

Tipo de plataformas e-learning utilizadas

% de las organizaciones que utilizan cada tipo de plataforma



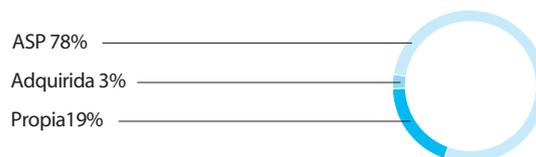
El 72% de las organizaciones disponen de plataforma e-learning.

La plataforma ASP (alquilada) sigue siendo la más utilizada en detrimento de las adquiridas.

La utilización de plataformas de diseño propio se mantiene a lo largo de los últimos años en el entorno del 20%.

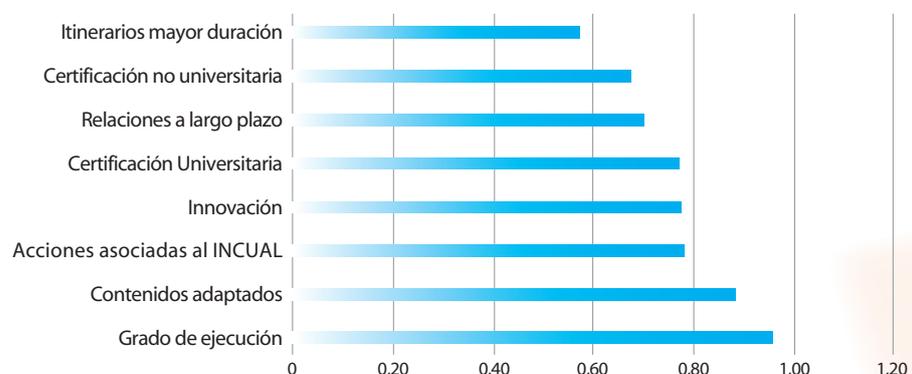
Las plataformas adquiridas solo representan el 3%.

Distribución de las plataformas 2009



Aspectos valorados en una consultora de formación

Aspectos más valorados por los Agentes Económicos y Sociales



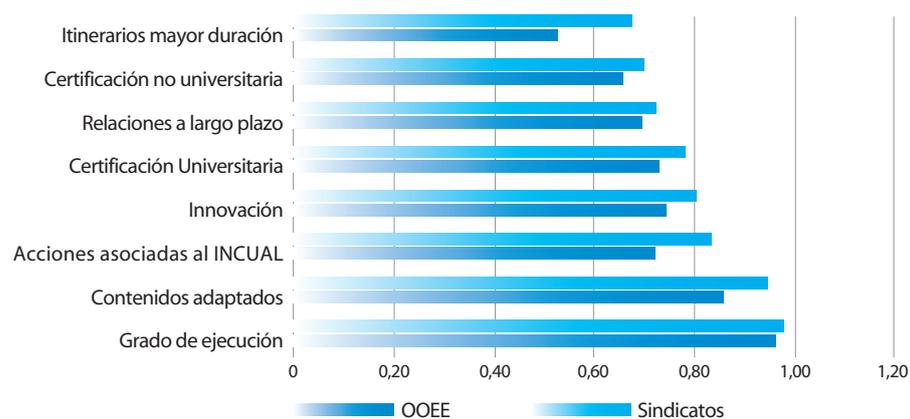
Ponderación de 0 a 1 de las respuestas obtenidas respecto a grado de importancia: Número de respuestas por su peso (Mucho 3, Bastante 2, Poco 1, Nada 0) dividido por el valor máximo (todas las respuestas por 3)

El grado de ejecución y los contenidos adaptados son los elementos más valorados en una consultora de formación.

En el lado contrario, los itinerarios de mayor duración y la certificación no ligada a una universidad son los aspectos que presentan menor valoración.

Datos por tipo de organización

Aspectos más valorados por tipos de organización



Ponderación de 0 a 1 de las respuestas obtenidas respecto a grado de importancia: Numero de respuestas por su peso (Mucho 3, Bastante 2, Poco 1, Nada 0) dividido por el valor máximo (todas las respuestas por 3)

En las OOOE la vinculación al INCUAL se valora menos que el grado de innovación y la certificación universitaria. También en estas organizaciones es donde se da una menor valoración de los itinerarios de mayor duración.

En todos los caso las OOOE dan una menor importancia que los sindicatos a los aspectos considerados.

Tendencias en la formación de los Agentes Económicos y Sociales

“La situación económica ha llevado a las organizaciones a optimizar los recursos”

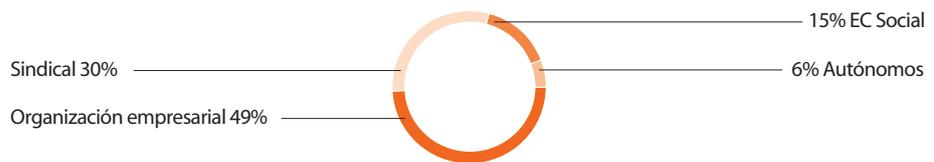
- El presupuesto de formación de oferta para ocupados 2009 asciende a 816 millones. El incremento respecto a 2008 es del 1,7%.
- Las horas de formación por empleado crecen ligeramente situándose en las 71 horas.
- La formación presencial sigue perdiendo peso (56% del total de horas en 2009) a favor del resto de modalidades.
- La modalidad a distancia rompe su tendencia decreciente, creciendo, respecto al 2008, un 16%. En 2009 su cuota es del 19%, igualando a la alcanzada en 2006.
- La formación mixta (presencial más distancia on line o con CD) es la que experimenta un mayor crecimiento pasando del 7 al 9%.
- El e-learning alcanza el 16% de la formación impartida, en horas, consolidándose como metodología formativa.
- Las Organizaciones Empresariales son las que utilizan en menor medida el e-learning (15%). Por el contrario, debido a las peculiaridades de los Autónomos, es en este colectivo donde la formación presencial tiene menor alcance representando tan solo el 16%, y donde se da el mayor nivel de penetración del e-learning.
- En las organizaciones sindicales el e-learning se sitúa como 2ª modalidad, por detrás de la presencial. Estas organizaciones son las que dan un mayor porcentaje de su formación de forma presencial.
- La experiencia de otras convocatorias y la demanda de los usuarios, elemento este último que garantiza la ejecución, son los factores considerados a la hora de diseñar los planes. La opinión de las consultoras a la hora de diseñar los planes de formación rompe su curva ascendente pasando del 13% en 2008 al 12% en 2009.
- El personal propio sigue siendo el recurso principal utilizado en la gestión de la formación, aunque con tendencia a la baja.
- La situación económica ha llevado a las organizaciones a optimizar los recursos. Lo anterior explica la mayor participación de las propias organizaciones en la gestión de los planes, delegando en las organizaciones integradas y con una cantidad menor de las consultoras.
- Un 70% de las organizaciones desarrollan la impartición de las acciones formativas a través de consultoras. En un 40% de los casos esta consultora es también la que gestiona el plan.
- El 45% de las organizaciones utilizan un software de gestión desarrollado por ellas mismas. Igual porcentaje recurren a la modalidad ASP, utilizando el de la consultora.

- Sólo el 10% dispone de un software adquirido en el mercado.
- El 72% de las organizaciones disponen de plataforma e-learning.
- La plataforma ASP (alquilada) sigue siendo la más utilizada en detrimento de las adquiridas. La utilización de plataformas de diseño propio se mantiene a lo largo de los últimos años en el entorno del 20%.
- El área Técnica sigue siendo la más relevante (35% de la formación impartida en horas). PRL gana peso situándose, junto con Idiomas, en segundo lugar.
- Idiomas Habilidades y Comercial y Atención al Cliente pierden peso respecto al 2008. En el caso de Idiomas se rompe la tendencia creciente que venía manifestando. TIC y Ofimática disminuye su peso en tres puntos.
- La mayor utilización del e-learning se da en el área de idiomas (25%). En el área TIC el e-learning representa el 21%. La formación de tipo técnico es la que tiene un menor nivel de impartición telemática (9%).
- Se aprecia una reducción en la utilización del e-learning en PRL y Habilidades: En el área técnica la formación a distancia crece, hasta el punto de que es este área la que provoca el crecimiento global de dicha metodología.
- Para los próximos años se confirma la tendencia a una mayor utilización de las modalidades on line y a distancia.
- Las áreas en las que este tipo de formación tendrá un mayor desarrollo, superando el 30% son Idiomas, Tic Y PRL.
- El 39% de las organizaciones realizan proyectos de Formación para desempleados.
- El aumento del paro y la nueva normativa que unifica la formación ocupacional y continua, hará que el número de organizaciones que desarrollarán este tipo de proyectos se incremente hasta llegará al 59%, invirtiéndose la situación actual.
- Un 65% de la organizaciones que participan en la formación para desempleados lo hace en colaboración con empresas consultoras.
- En 2008, el 11% de las acciones formativas desarrolladas por los agentes sociales estuvieron vinculadas al sistema de cualificaciones (INCUAL) o a algún tipo de certificado de profesionalidad. Para el presente año 2009 el porcentaje de acciones formativas vinculadas ascendió al 17%. La tendencia para los próximos años apunta a un mayor porcentaje de acciones vinculadas al INCUAL o a algún tipo de certificación que avale de forma oficial los conocimientos adquiridos.
- Las acciones formativas vinculadas a certificación son, principalmente la de PRL y Técnica (oficios).
- El Grado de Ejecución y los contenidos adaptados son los elementos más valorados en una consultora de formación. En el lado contrario, los Itinerarios de mayor duración y la certificación no ligada a una universidad son los aspectos que presentan menor valoración.

Ficha técnica del estudio

■ Objetivos:	Conocer y analizar las principales cifras en el sector de la formación. Conocer el grado de implantación del e-learning, su evolución y tendencias.
■ Universo:	Grandes Empresas, Administraciones Públicas y Organizaciones Empresariales y Sindicales a nivel nacional.
■ Público Objetivo:	Responsables de formación de los tres sectores.
■ Tamaño de la Muestra:	290 entidades.
■ Metodología:	Entrevistas telefónicas y personales.

Distribución de la muestra de Agentes Económicos y Sociales



Distribución de la muestra de Grandes Empresas



Distribución de la muestra de Administraciones Públicas



Acerca de élogos

élogos es la consultora española **líder de formación y desarrollo de personas** en España y Latinoamérica, con 25 años de experiencia y **40,6M€ de facturación** en 2009. Cuenta con más de **300 profesionales y 200 colaboradores**, y tiene oficinas en cuatro países (**España, Brasil, Chile y México**) y **siete Comunidades Autónomas**, para realizar proyectos de alcance global. Trabaja con **más de 400 clientes**: empresas (24 del IBEX-35), Administración Pública y Agentes Sociales. Sus soluciones se orientan a mejorar los resultados de sus clientes a través del **desarrollo de las personas**; para ello, establece relaciones a largo plazo de socio, e **invierte 3M€ anuales en I+D** para mejorar y renovar su portafolio de soluciones.



www.elogos.es

Nuestra presencia

Presencia en todo el territorio nacional

Delegaciones:

Madrid

Condesa de Venadito, 1
28027 Madrid
T +34 914 05 04 06 • F +34 914 05 07 00

Valencia

San Vicente Mártir, 90 - 3º
46007 Valencia
T +34 963 51 34 86 • F +34 963 51 12 08

Andalucía

Almirante Lobo, 2 - 4º I.
Sevilla Center Edificio Cristina
41001 Sevilla
T +34 954 50 29 04 • F +34 954 50 38 80

Murcia

Av. Teniente Montesinos, 8 - Torre A - 4ª Pl.
30100 Murcia
T +34 968 96 49 10 • F +34 968 87 97 95

Cataluña

Vía Laietana, 45 - 5º
08003 Barcelona
T +34 935 52 99 40 • F +34 935 52 99 49

Galicia

Fernando III El Santo, 32 - bajo
Centro Empresarial Compostela
15701 Santiago de Compostela
T +34 981 55 33 58 • F +34 981 55 39 97

Baleares

Company, 4 - 1º C
07014 Palma de Mallorca
T +34 871 94 57 34 • F +34 871 94 57 34

Presencia internacional

Delegaciones:

Brasil/Sao Paulo

Av. Chucrí Zaidan 940 - 16º anda Market Place
II Cep 04583-906 Brooklin - São Paulo - SP
T +55 11 5095-342

México/México D.F.

Paseo de la Reforma 107 - Oficina 601 Torre
Sevilla. 06030. México (Colonia Tabacalera)
DF. México.
T +52 55 55660494

México/Monterrey

Ricardo Margain 575. Parque Corporativo
Santa Engracia. San Pedro Garza García
(Monterrey) N.L. México, C.P. 66267
T +52 81 80007964 • F +52 81 80007094

Chile/Santiago de Chile

Av. Providencia, 929 - 2º
Providencia Santiago de Chile
T +56 2 595 47 00 • F: +56 2 595 47 0168



www.elogos.es

FUNDACIÓN
élogos

En colaboración con

