

## **BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **TÍTULO**

**El Servicio Valenciano de Empleo y Formación es galardonado por su proyecto de modernización y Gobierno abierto**

### **INFORMACIÓN INICIAL:**

#### **PROBLEMA:**

El principal problema al que se enfrenta el Servicio Valenciano de Empleo y Formación (en adelante, SERVEF) es la ausencia de una estrategia de comunicación corporativa de la entidad, tanto a nivel interno como externo, que sea lo suficientemente potente e innovadora como para ser capaz de conectar con su público objetivo e involucrar al personal como parte misma de la estrategia. El SERVEF mostraba una importante dificultad para comunicar de forma clara sus objetivos, funciones, valores y misión tanto a la ciudadanía como a parte de su personal interno. Por un lado, la percepción pública de la institución es confusa, como muestra la percepción de los usuarios que desconocen la totalidad de funciones y oportunidades que el SERVEF ofrece, atribuyéndole incluso otras que no le son propias y, en consecuencia, tildando su funcionamiento como ‘poco útil’. Por otro lado, entre el personal de la entidad destaca la asociación de su trabajo al paro y la necesidad, no aportando soluciones eficaces, al tiempo que muestran una falta de perspectiva amplia sobre los valores, misión y funciones que la entidad desempeña, lo cual les proporcionaría una mayor comprensión hacia su trabajo y motivación por lo que hacen.

#### **SOLUCIÓN GLOBAL:**

Como solución al problema inicial, el Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF) puso en marcha un proceso de participación que denominó ‘NouSERVEF’ (NuevoSERVEF), con el que pretendía abrir nuevas vías de construcción colectiva, tanto a nivel interno como con los agentes externos. Así, mediante la elaboración de una nueva imagen y diversas iniciativas para mostrar un servicio abierto, cercano y moderno, construyó el camino para superar el modelo tradicional de Administración y encaminarse a un modelo innovador de trabajo colaborativo.

Este proceso de cambio se centra en experimentar con metodologías participativas que sirvan de prototipo para valorar la cabida que pueden tener espacios de comunicación y de construcción colectiva en la

institución, lo que permitiría a SERVEF realizar mejoras específicas, trabajarlas e implementarlas, de acuerdo con las insuficiencias detectadas por todas las personas cercanas a la entidad: personal interno, ciudadanía, empresas y entidades colaboradoras.

Conforme a ello, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Introducir la participación y el trabajo colaborativo como un método transversal, desde el que trabajar en red, tanto de forma interna a la institución como con los agentes externos a Esta, a través de canales de participación que hagan del SERVEF una entidad abierta que escucha a la ciudadanía.
- Identificar los campos de acción clave y la integración de los agentes necesarios en el proceso de cambio.
- Elaborar prototipos de herramientas, espacios y metodologías capaces de implicar las mejoras de la entidad a través de la participación activa de funcionarios, empresas, entidades colaboradoras y personas usuarias del SERVEF.
- Redefinir el SERVEF como un espacio de oportunidad. Una entidad a la que recurrir no solo para conseguir empleo, sino un espacio de referencia para formarse, activar empleo, crecer profesionalmente y hacer realidad un proyecto.

#### **COSTE APROXIMADO:**

La realización de este proyecto requiere de la utilización de los recursos presupuestarios asignados al SERVEF por la Generalitat Valenciana, si bien cabe señalar que la mayor parte del mismo se corresponde a los planes de formación y empleo de la ciudadanía, dejando un margen residual para este tipo de proyectos enfocados a la marca y gestión interna.

Así, el presupuesto anual de LABORA, Servicio Valenciano de Empleo y Formación, fue de 134 840,84 miles de euros en el año 2017, cuando se inició el proyecto, y cuenta con 356 060,07 miles de euros, de acuerdo a la Ley 10/2019, de 27 de diciembre, de presupuestos de la Generalitat Valenciana para el ejercicio 2020.

**TERRITORIO:** Comunidad Valenciana.

**PÚBLICO DESTINATARIO:** personal interno, ciudadanía, empresas y entidades colaboradoras.

**ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:** Servicio Valenciano de Empleo y Formación,

redenominado LABORA, con el cambio de marca.

### **DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:**

Durante los meses de octubre y noviembre del 2017, el Servicio Valenciano de Empleo y Formación puso en marcha un amplio proceso participativo para redefinir la entidad. Este proceso, denominado #NouSERVEF pretendía evaluar, de forma colaborativa con ciudadanía y empresas, la efectividad y la valoración de los servicios que hasta entonces se habían ofrecido. Al mismo tiempo, se propuso repensar la entidad y sus modelos de interacción en un nuevo contexto laboral, protagonizado por el cambio tecnológico y la globalización. A través de los diferentes canales de participación que se establecieron (entrevistas, talleres presenciales y formularios telemáticos) participaron un total de 1 602 personas y 104 empresas.

Esta propuesta de #NouSERVEF se centra en tres líneas principales de actuación:

- **Plan de comunicación.** Con él, se pretendía traspasar los canales habituales, bajar a la calle y hacer partícipes a todas las personas de la nueva definición del SERVEF, en una propuesta que no se vertebraba desde un planteamiento puramente formal sino también desde el relacional. Los objetivos de su implementación se resumen en: comunicar en qué consiste la campaña de participación interna y externa del #NouSERVEF; transmitir sus valores, como la apertura a definir, de forma conjunta, las políticas; fomentar la participación de todos los agentes próximos al SERVEF en el proceso; e incidir en el cambio de imagen y dinámicas ya iniciado, entre lo que destaca la nueva denominación del SERVEF como LABORA.

Los formatos empleados trabajados de manera transversal con una estrategia única para conseguir los objetivos han sido: la imagen de marca, *posts*, cuñas de radio, *spot* publicitario, *mailing*, talleres, encuestas, entrevistas y material de difusión digital e impreso.

- **Participación externa.** Se centró en abrir un espacio de participación para involucrar a las personas cercanas a la entidad, la ciudadanía principalmente, en el proceso de apertura y definición colectiva del #NouSERVEF. Buscando así una mejora de los mecanismos de escucha y comunicación con los usuarios que favorezca una modernización, apertura y optimización de los servicios que la entidad ofrece en base a las necesidades y reivindicaciones de la ciudadanía. Se testó este espacio a partir de una herramienta online consistente en dos encuestas que no actuaban como mero buzón de sugerencias, sino como ventana para mostrar los servicios ofrecidos por el Servef y espacio para la proposición de campos de mejora; y un taller de construcción colectiva compartido con el personal interno del SERVEF, las empresas y las entidades colaboradoras.

De este modo, los objetivos planteados en esta línea son: mejorar los procesos de evaluación y diagnóstico para la detección de propuestas de mejora; recoger datos con los que el SERVEF pueda basarse para implementar nuevas políticas o mejora de las actuales; y testar herramientas y espacios que puedan servir como punto de partida.

- **Participación interna.** Se ocupó de abrir un espacio de participación interno del SERVEF que permitiese incorporar las voces del personal, independientemente de su rol dentro de la entidad, a través de dinámicas de trabajo intersectoriales y colaborativas. Para esta línea se realizaron entrevistas, reuniones sectoriales y encuestas para el personal interno.

Así, los objetivos que se plantearon en la participación interna son: mejorar, evolucionar o implementar mecanismos de trabajo que fomenten la comunicación interna, la coordinación y colaboración entre trabajadores de la entidad; abrir un espacio interno de construcción colectiva que motive al personal y optimice los recursos para la puesta en marcha de iniciativas; y fortalecer las habilidades propositivas del personal en cuanto a políticas internas y externas.

### OBSTÁCULOS SUPERADOS:

Se debe tener presente que el SERVEF es una entidad de gran tamaño y con un largo recorrido, en el cual se han realizado distintos procesos de consulta para afrontar posibles mejoras de la entidad. Por ello, los obstáculos más reseñables a los que se ha enfrentado el SERVEF en la implantación de este proyecto son, fundamentalmente, la gestión para un alto número de participantes, conseguir la implicación efectiva de los mismos y prever ciertos sesgos de la participación que, al mismo tiempo, se correspondan con la realidad del servicio.

Así, como ejemplo, durante las entrevistas no encontraron personal que tuviera menos de 30 años, mientras que casi el 60 % de los voluntarios tenía más de 50 años; un dato estadístico que entra dentro de la situación habitual del SERVEF, pero cuya falta de personal joven puede limitar la aplicación de cambios estructurales con rapidez, pues este rango de edad suele estar más dispuesto a asumirlos. El 75 % de las entrevistas se concentró en las capitales de provincia por las limitaciones de tiempo, aunque se reservó el 25 % para personas del resto del territorio valenciano.

También, a pesar de que la mayoría de personas entrevistadas trabajan en las tres grandes áreas del SERVEF (formación, fomento del empleo y centros de empleo) se destinó un 20 % de las entrevistas a conocer estructuras nuevas de trabajo (grupos de trabajo internos), el Espacio Empresas y las Subdirecciones de Planificación y Coordinación y Administrativa.

Por último, destacó la participación femenina como mayoritaria, aunque está por debajo del porcentaje que ocupan las mujeres en el SERVEF, un 69,70 %.

### **IMPACTO:**

El proyecto #NouSERVEF del Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF), que ha recibido el galardón “Premio NovaGob Excelencia 2019 al Gobierno abierto”, extrajo una serie de conclusiones tras su aplicación, entre las cuales destacan la detección de una importante carencia de visión y autoconciencia colectiva hacia la entidad, sus objetivos y capacidades, así como la ausencia de una estrategia de comunicación corporativa innovadora y eficaz. Estas carencias no afectaban tan solo a la mera percepción de la organización entre la ciudadanía, empresas y los propios trabajadores y trabajadoras, sino que tenían un impacto directo sobre la confianza que estos tenían en el servicio y en el uso que hacían de los diferentes programas.

Por este motivo, la Secretaría Autonómica de Empleo y el Consejo General, en su conjunto, se comprometieron a impulsar un paquete de medidas, reclamadas por la ciudadanía y el personal interno durante la realización de encuestas, para la modernización del Servicio Valenciano de Empleo por valor de más de 7 millones de euros, entre las cuales se encontraba el replanteamiento de la imagen pública y de los diferentes canales de comunicación.

### **CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:**

La aplicación de este proyecto, con la apertura de un gran proceso participativo del personal interno, externo y ciudadanía, se realizó durante los meses de octubre y noviembre de 2017. No obstante, cabe señalar que #NouSERVEF es un proceso que se enmarca en el contexto de trabajo que ya se venía desarrollando en el SERVEF con el marco general del Plan Estratégico para el periodo 2016-2020, y que trajo consigo el desarrollo posterior de la nueva marca LABORA, la nueva web asociada a dicha marca y los nuevos Espais Labora (oficinas), que fueron presentados públicamente en octubre de 2018.

### **DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:**

#NouSERVEF Informe Final:

[http://www.labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Informe+%23NouSERVEF\\_castellano.pdf/001e1f05-362c-4cc6-b8e5-4180bbc66839](http://www.labora.gva.es/documents/166000883/166282936/Informe+%23NouSERVEF_castellano.pdf/001e1f05-362c-4cc6-b8e5-4180bbc66839)

Informes presupuestarios de la Generalitat Valenciana:

<http://www.hisenda.gva.es/es/web/presupuestos/hacienda-presupuestosanteriores>



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y FUNCIÓN PÚBLICA

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA