

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Programa de Formación para la Dirección de la Junta de Andalucía

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Existencia de un bajo nivel de competencias de gestión de personas y de autoconocimiento entre el colectivo de directivos, excesiva presencia de los estilos de liderazgo coercitivo e imitativo (considerados los que peor se correlacionan con un buen ambiente de trabajo) y baja flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Establecer un programa formativo encaminado a desarrollar una serie de competencias y que ayude a mejorar el liderazgo ejercido por los directivos de la administración autonómica.

TERRITORIO:

Comunidad Autónoma de Andalucía.

PÚBLICO DESTINATARIO:

Personal directivo de la Administración Autonómica Andaluza que esté ocupando puestos de estructura de niveles 26 a 30 o asimilados, y que tengan a su cargo y/o presupuesto asignado a su unidad.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Instituto Andaluz de Administración Pública.

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El Instituto Andaluz de Administraciones Públicas (IAAP), con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de la Administración Autonómica y a los intereses del personal a su servicio, desarrolla una serie de programas de formación y de especialización. No hay que olvidar que las personas conforman un elemento fundamental en las organizaciones públicas y que la eficacia de éstas últimas en la gestión del interés público depende en gran medida del desempeño, la capacidad y la motivación de los recursos

humanos; así como de la calidad del liderazgo. En este contexto, el personal directivo tiene un papel de vital importancia, ya que ejerce un nexo de unión entre la clase política y la gestión administrativa y asume una serie de responsabilidades en aquellos equipos encargados de impulsar estrategias provenientes de objetivos políticos. Debido a este rol, el personal directivo de las organizaciones públicas debe de poseer una serie de competencias acorde a sus funciones, ya que de su liderazgo va a depender en parte los resultados; es por ello que la formación de este colectivo es vital para el buen funcionamiento de las organizaciones que dirigen.

En el ámbito andaluz, en febrero de 2006 se concluyó un estudio, *Perfil de competencias directivas de la Administración Pública de Andalucía (niveles 28 a 30)*, al que le siguió en el 2007 un análisis, propuesto por el IAAP, sobre la situación de las competencias directivas de la Junta de Andalucía. Entre las conclusiones de dicho análisis nos encontramos con que el personal directivo, en líneas generales, poseía un alto nivel de desarrollo de competencias personales, sin embargo el nivel en competencias de gestión de personas era bajo. Del mismo modo, el análisis manifestó que el autoconocimiento entre este colectivo era bajo y que la flexibilidad en el uso de estilos de liderazgo era débil, existiendo una presencia acentuada de aquellos que peor correlacionan con el buen ambiente de trabajo: el coercitivo y el imitativo.

En base al estudio sobre competencias y de los resultados del análisis, el IAAP, como organismo con competencias en formación y perfeccionamiento del personal directivo público, empezó a desarrollar acciones formativas que pretendían paliar las necesidades detectadas y adaptar a este colectivo a las nuevas exigencias organizativas que pudieran surgir. Así pues, entre los distintos programas formativos que desarrolla el IAAP, nos encontramos uno específico para el personal directivo. Este programa se basa fundamentalmente en el desarrollo de competencias. En este contexto, el concepto de competencia es definido como el *conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad y motivaciones, que nos predisponen desempeñar con éxito los requisitos de una ocupación en un contexto profesional dado*. Del mismo modo, habría que mencionar que, el pilar sobre cual gira la formación se encuentra en el ***Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía***, el cual fue modificado por las previsiones del informe de la OCDE *Managing competencies in government: state of the art practices and issues, At stake for the future*, 2010.

Para la convocatoria del 2013, el IAAP reelaboró el Programa de Formación para la Dirección, aunando todas las acciones previstas para el colectivo entorno a una misma estrategia formativa. Así pues, dicho

programa se articuló en 3 ejes que sitúan a la persona directiva en el centro del aprendizaje:

- Desarrollar el potencial personal.
- Conocer el entorno.
- Aplicar las estrategias institucionales.

1. Desarrollar el potencial personal.

Constituye el eje vertebrador del programa. El desarrollo potencial del personal se hará sobre la base de las competencias del ***Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía.***

Cada competencia puede ser entendida en cuatro dimensiones: saber (conocimiento), saber hacer (habilidad o conocimiento aplicado, saber ser (actitud personal hacia la organización y la tarea) y saber estar (relacionales con el grupo y la organización). A efectos formativos, las competencias del Diccionario recogidas en el mapa competencial para los niveles 26 a 30 son ordenadas conforme a tres de esta cuatro dimensiones, ya que la primera, el saber, está presente en todas ellas.

Dimensión	Competencias del Mapa de Competencias para los niveles 26 a 30	Tipo de formación predominante
Saber hacer	• Planificamos y gestionamos • Innovamos y fomentamos la creatividad • Desarrollamos y compartimos visión estratégica • Conceptualizamos	En habilidades técnicas
Saber ser	• Nos comprometemos • Inspiramos	Actitudinal
Saber estar	• Influidos • Construimos • Motivamos • Desarrollamos • Gestionamos el cambio	En habilidades relacionales

En cada actividad administrativa siempre se trabajan todos los saberes, nunca se da un tipo de formación pura. Así pues, en el programa de 2013 se ha querido incidir en la formación de habilidades técnicas y relacionales; aunque la formación actitudinal también está presente en acciones como el *Desarrollo Personalizado de Competencias Directivas* o la *Iniciativa Mentor*.

En las actuaciones formativas de habilidades técnicas se plantean una serie de conocimientos que son aplicados mediante una serie de técnicas y ejercicios prácticos que ayudan a su asimilación. En estas acciones se busca la aplicabilidad en la actividad habitual de los participantes. Por otro lado, la formación en habilidades relacionales se potencia la reflexión y la experimentación con la finalidad de alcanzar cambios en las actitudes y capacidades relacionales de los participantes; los contenidos emocionales son considerados como instrumentos de cambio y se trabaja la autoconciencia como palanca que puede permitir la predisposición al cambio.

2. Conocer el entorno.

La finalidad de este eje es la de dotar al colectivo de directivos de una serie de referencias necesarias para dominar la actualidad y las interrelaciones entre las distintas políticas de la Junta de Andalucía y con el resto de organizaciones públicas y entidades sociales.

3. Aplicar las estrategias institucionales.

El último eje pretende responder a los requerimientos derivados de demandas institucionales. Podrán ser demandados por aquellos centros directivos con competencias estratégicas horizontales a toda la organización que necesiten ser implantadas por un medio de las personas directivas como agentes clave. En este eje se aborda la actividad de Prevención de Riesgos Laborales para Directivos de la Junta de Andalucía.

Además de estos ejes, el IAAP ofrece una línea de servicios para el diseño y apoyo de aquellas actuaciones encaminadas a desarrollar competencias directivas. Con ello se pretende que las acciones desarrolladas palién las necesidades reales y específicas de cada centro directivo y que este colectivo cuente con un personal cualificado al que pueda consultar.

OBSTÁCULOS SUPERADOS :

Al tratarse de un colectivo heterogéneo, se ha necesitado adaptar las actuaciones a las necesidades específicas detectadas.

IMPACTO:

Se ha producido un incremento en los niveles de las competencias al finalizar los distintos programas desarrollados, observándose un aumento de la media en cada una de las ediciones finalizadas. Del mismo modo, los participantes han mostrado un alto nivel de satisfacción tanto con las acciones desarrolladas como con el profesorado.

También se ha percibido un cambio en los estilos directivos; se ha pasado de un panorama inicial, donde predominaban el coercitivo y el imitativo, a un aumento considerable de aquellos estilos más propios de una organización moderna: orientativo, capacitador y participativo.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

2007-Actualidad

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

“Memoria del Programa de Formación para la Dirección de la Junta de Andalucía” presentada por el IAAP a la Tercera Edición de los Premios de Calidad en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas.

RESOLUCIÓN de 26 de diciembre de 2012, de la Dirección del Instituto Andaluz de Administración Pública, por la que se publica el Plan de Formación para el 2013 y se convocan los cursos de los Programas de Formación General, de Especialización y de Justicia. BOJA nº 3 del 04/01/2013.

http://www.juntadeandalucia.es/eboja/2013/3/BOJA13-003-00045-20909-01_00019031.pdf

Diccionario de Competencias Genéricas de la Junta de Andalucía. Mapa de Competencias Genéricas de Niveles 26-30 (2012). Instituto Andaluz de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública.

Análisis de la situación actual de las competencias de las personas directivas de la Administración de la Junta de Andalucía (2007). Instituto Andaluz de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública.

Itinerarios formativos para la Dirección Pública. Grupos de Especialización Docente (2012). Instituto Andaluz de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública.