

DIRECCIÓN PÚBLICA LOCAL

PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE FORMACIÓN DE LA DIPUTACIÓN DE LUGO

PEDRO LUACES GONZÁLEZ-ROSÓN

Índice del Plan de Mejora

Índice de contenidos	Pág.
Agradecimientos.....	5
Resumen ejecutivo.....	6
Introducción.....	22
1. Contexto del Área de Formación	26
1.1. Lugo en su contexto territorial	26
1.2. La Diputación en el marco provincial.....	26
1.3. Identificación y funciones del Área de Formación	28
1.4. El Área de Formación: El Gabinete Provincial de Formación	29
1.4.1. Recursos humanos dedicados a la gestión de la formación	29
1.4.2. Visión y misión del Área de Formación.....	30
1.4.3. Ámbito de actuación y destinatarios de formación.....	30
1.4.4. Planes y líneas de actuación del Área.....	30
1.4.5. Recursos económicos para formación.....	31
1.4.6. Infraestructuras para formación	31
1.4.7. Principales actuaciones del Área de Formación	32
2. Análisis de la situación actual	33
2.1. El Gabinete Provincial de Formación (Área de Formación).....	33
2.2. El Plan de Formación de la Diputación.....	33
2.3. Etapas del Plan de Formación.....	33
2.3.1. Etapa I: Análisis de la necesidades formativas	33
2.3.2. Etapa II: Diseño y programación de las acciones formativas. El Plan de Formación	34
2.3.3. Etapa III: Ejecución del Plan	35
2.3.4. Etapa IV: Seguimiento y evaluación	36

3. Diagnóstico de los problemas	37
3.1. Justificación	37
3.2. Análisis de los problemas	39
4. Propuesta del Plan de Mejora.....	42
4.1. El entorno	42
4.2. Enfoque organizativo	43
4.3. Planificación y objetivos	43
4.4. Herramientas	45
4.4.1. Dirección por objetivos (D.P.O.).....	45
4.4.1.1. Reestructuración del Gabinete de Formación	47
4.4.1.2. Análisis de las necesidades formativas.....	48
4.4.1.3. Diseño, programación y ejecución del Plan de Formación.....	49
4.4.1.4. Seguimiento y evaluación del Plan de Formación.....	50
4.4.1.5. Nuevas tecnologías.....	52
4.4.2. Norma ISO 9001:2000	53
4.4.3. Carta de Servicios.....	57
4.5. Implantación del Plan	59
4.5.1. Recursos humanos	59
4.5.2. Recursos financieros	60
4.5.3. Otros recursos	61
4.5.4. Cronogramas	61
4.5.5. Conclusión	62
4.6. Evaluación del Plan de Mejora	62
4.6.1. Organización.....	63
4.6.2. Análisis de necesidades formativas	64
4.6.3. Diseño del Plan de Formación	64
4.6.4. Evaluación del Plan de Formación.....	65
4.6.5. Nuevas tecnologías	65
4.6.6. Indicadores	66

Índice de tablas

Tabla 1. Documentos tramitados por el registro general de la Diputación de Lugo	27
Tabla 2. Recursos económicos dedicados a formación	31
Tabla 3. Identificación de necesidades formativas: interlocutores, fuentes y herramientas.....	34
Tabla 4. Ideas-resumen de los problemas principales del Gabinete Provincial de Formación	40
Tabla 5. Ideas-resumen de soluciones a los problemas del Gabinete Provincial de Formación	40
Tabla 6. Recursos humanos del Gabinete Provincial de Formación.....	60
Tabla 7. Costes para la implantación del Plan de Mejora	60
Tabla 8. Cronograma estimativo de la implantación del Plan de Mejora (diagrama de Gantt)	61
Tabla 9. Indicadores de la evaluación del Plan de mejora.....	66

Índice de Cuadros

Cuadro 1: Organigrama de la Diputación de Lugo	27
Cuadro 2: Organigrama del Área de Formación, RR.HH. y Organización	29
Cuadro 3: Organigrama del Gabinete reestructurado	47

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama “causa-efecto”	41
Figura 2. Proceso de autoevaluación	44
Figura 3. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos	54
Figura 4. Diagrama del proceso de elaboración de la Carta de Servicios.....	58
Figura 5. Diagrama detallado del proceso de establecimiento de compromisos de calidad	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Valoración de problemas y soluciones.....	41
--	----

Índice de anexos

Anexo 1. Aprobación del Plan de Mejora por el Presidente.....	70
Anexo 2. Principales variables municipales en la provincia de Lugo	71
Anexo 3. El Plan de Formación de la Diputación. Situación actual	72
Anexo 4. Evaluación de satisfacción y de impacto del Plan Agrupado de Formación Continua Resultados Estadísticos..	81
Anexo 5. Representación gráfica de la situación actual	93
Anexo 6. Técnica de análisis de problemas DAFO.....	95
Anexo 7. Técnica de Grupo Nominal (TGN)	100
Anexo 8. Dos reflexiones necesarias.....	105
Anexo 9. Responsabilidades del Gabinete de Formación	112
Anexo 10. Objetivos concretos, indicadores y planes de acción del Gabinete.....	116
Anexo 11. Cuadro de Mando	123
Anexo 12. Ventajas e inconvenientes de la Norma ISO. Experiencia de la Diputación de Alicante	125
Anexo 13. Ventajas e inconvenientes de la Norma ISO. Experiencia de la Diputación de Badajoz	127
Anexo 14. Carta de Servicios	134
Anexo 15. Representación gráfica de la situación deseada	142
Anexo 16. D.P.O. Diputación	143

Agradecimientos.

Al personal del Gabinete Provincial de Formación (Área de Formación) de la Diputación de Lugo por su implicación y participación en este Plan de Mejora y especialmente a José Quijada y Jesús Carlín por su activa colaboración, su paciencia y sus aportaciones, tan importantes...

A Sara Yáñez, Xavier R. Barrio y José Vidal por su ayuda material y apoyo moral en el desarrollo de este trabajo. Gracias.

A los profesores del III Curso de Dirección Pública Local, Albert Gallofré, Salvador Parrado y Toni Puig por su cordial atención en las consultas y demandas efectuadas.

Al director del Centro de Estudios Locales y Territoriales del INAP, Francisco Borrás y a la coordinadora del curso Paz Martínez por sus atenciones y facilidades.

Al Presidente de la Diputación Francisco Cacharro por su inestimable apoyo.

Y naturalmente al tutor de este trabajo, Jordi López Camps por su dirección, consejos y sugerencias y su amable disposición.

“Toda exposición ordenada sobre un asunto debe comenzar por su definición, de modo que pueda comprenderse sobre que se debate”

Cicerón. Sobre los deberes I, II

Resumen ejecutivo.

Información del Contexto

La provincia de Lugo con 9856 km² es la más extensa de Galicia pero únicamente cuenta con 364.125 habitantes y salvo la capital con 88.901 la mayoría de sus 67 ayuntamientos tienen menos de 5.000 habitantes. La provincia **tiene sus indicadores socioeconómicos y estructurales muy por debajo de las medias estatales.**

La Diputación provincial de Lugo maneja un presupuesto consolidado de 101.975.874 Euros y tiene una plantilla de 706 empleados públicos. En su organización y funcionamiento **responde al modelo burocrático de administración**, sin plan explícito de actuación provincial aunque se observa un incipiente y desigual proceso de cambio.

El Área de Formación, Recursos Humanos y Organización gestiona la formación desde 1995 y lo hace a través del Gabinete Provincial de Formación. El Plan de Formación está integrado por el Plan Propio, el Plan Agrupado de Formación Continua y otros planes desarrollados en colaboración con instituciones públicas y privadas.

Los destinatarios de la formación son los 706 empleados provinciales y los de los 67 ayuntamientos que mayoritariamente oscilan entre 25 y 50 empleados. Sólo 9 se sitúan en el tramo de los 100 y 200 a excepción del Ayuntamiento de Lugo que tiene una plantilla de 824. El total es de 4.715 empleados públicos de los que 2.012 son empleados no estructurales.

Los fondos destinado a formación provienen de fondos propios: 120 , 212, 42 euros y de subvención del AFCAP (Acuerdo para la Formación Continua de las Administraciones Públicas): 134.423,42 Euros en 2004.

En el año 2001 se creó el Centro de Estudios Locales “Nicomedes Pastor Díaz” fruto de la colaboración INAP-Diputación para impulsar estrategias para la formación de los empleados públicos locales.

Motivación del Plan de Mejora

La formación que gestiona el Área se dirige por tanto al personal provincial, al de los ayuntamientos de la provincia y para determinadas acciones formativas en colaboración con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) al personal local de ámbito nacional.

Esta formación es exitosa y está bien valorada. Se cuenta para ello con buen personal, excelentes infraestructura y apoyo de la Presidencia así como con muchos socios y aliados del ámbito público y privado.

Además los 67 ayuntamientos están adheridos al Plan Agrupado y casi la totalidad de la formación dirigida a los empleados locales de la provincia procede del Área (el 75% de los empleados públicos locales acuden en exclusiva a su formación).

¿Cuáles son entonces los problemas que motivan este Plan de Mejora?: Lo son la inadecuada organización del Gabinete, la falta de sistemática en los procesos y procedimientos; el deficiente análisis de las necesidades formativas y la deficiente evaluación del Plan de Formación junto a carencias en nuevas tecnologías, todo lo cual es un fuerte obstáculo para el tránsito desde la administración de formación basada en la oferta (formación en aula impartida por personal experto) a la gestión de la formación basada en la demanda, en la formación por competencias y con calidad.

Un plan de mejora para solventar esos problemas había sido ya concebido por el Jefe del Área y los miembros del Gabinete habían sido ya informados. El III curso de Dirección Pública Local convocado por el INAP durante este año 2004 en el que el Jefe del Área participa como alumno fue un excelente motivo para su elaboración y aprobación con el doble motivo de ser su trabajo individual de fin de curso y a la vez ser aplicado en el Área de Formación.

Desde 1/09/04 hasta la presentación del Plan en el curso el 24/11/04 éste **ya se ha iniciado** con :

1. **Aprobación del Plan por la Presidencia** (véase Anexo 1).
2. **Constitución del Gabinete como grupo de mejora/circulo de calidad** con distribución de responsabilidades.
3. **Formación del personal del Gabinete** mediante las acciones formativas previstas en el Plan (calidad, habilidades sociales e informática).
4. **“Chequeo” de la situación del Gabinete** con incorporación de dos personas más a las seis iniciales **y elaboración de conclusiones.**
5. **Selección de la consultora para formación y asesoramiento para la adaptación a la Norma ISO 9001:2000** (GADI, Planificación Empresarial).

Para desarrollar el Plan se fijó un plazo de 18 meses.

Objetivos del Plan de Mejora

Actuando el Gabinete como grupo de mejora/círculo de calidad aplicó diversas técnicas de análisis de entorno y de problemas y diagnosticó los cinco problemas reseñados y para solventarlos identificó **tres objetivos generales o líneas de actuación estratégicas**:

1. **Implantar un sistema de gestión de la calidad**
2. **Reestructurar el equipo en un trabajo organizado específicamente**
3. **Compromiso de la calidad del servicio.**

Las herramientas que se consideran necesarias para utilizar en la mejora son: **Implantar la dirección por objetivos (D.P.O.)** adaptada a la gestión de los planes de formación; **adoptar el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000** y **reelaborar la Carta de Servicios del Área.**

Límites del Plan de Mejora

La mejora será un hecho con la mayor participación de todos los actores de la formación en el análisis de las necesidades formativas y en la evaluación del Plan de Formación, con la certificación de la Norma ISO 9001:2000, con la publicación de la Carta de Servicios reelaborada y cuando el Gabinete trabaje como equipo con un liderazgo participativo aplicando la D.P.O. en la gestión anual del Plan de Formación.

El ámbito organizativo del Plan es el Área de Formación (Gabinete Provincial de Formación). Su ámbito territorial las entidades locales de la provincia. Y su límite temporal 18 meses prosiguiendo luego en línea de mejora continúa.

Metodología de Trabajo

El Gabinete enfrentó los problemas que afectan a su organización, al análisis de las necesidades formativas, al diseño y programación de las acciones formativas (Plan de Formación), a la ejecución y evaluación del Plan y a las nuevas tecnologías utilizando para su análisis y diagnóstico diversas técnicas de análisis de entorno y de problemas.

Diagnóstico de los problemas

Actuando en un entorno favorable y con una buena administración de recursos humanos en la Diputación el Gabinete considera viable esta oportunidad de mejora como “prueba piloto” para un progresivo cambio cultural en la organización pese a los obstáculos existentes y a la traba del bloque de legalidad que dificulta el tránsito de la administración a la gestión de la formación.

Sin este proceso de cambio el resultado será el anquilosamiento (alumnado escaso y saturado- pocos empleados en la provincia y con poca renovación), desmotivación del personal del Gabinete y deriva hacia un núcleo formativo residual.

Se identificaron los problemas mediante la metodología de las técnicas de análisis de entorno (DAFO –debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades-) **y de problemas** (TGN- Técnica de Grupo Nominal- y diagrama “causa-efecto”) .

Los problemas identificados se reflejaron en 31 ideas expuestas por escrito por los seis integrantes del Gabinete monitorizados por un experto siguiendo la TGN que se resumieron en ideas- resumen votadas (90 votos disponibles, 90 votos emitidos) y reflejadas en el Panel 1 (véase tabla 1).

Tabla 1: Ideas-resumen de los problemas principales del Gabinete Provincial de Formación

IDEAS-RESUMEN	VOTOS	%
Carencia de sistemática en procesos y procedimientos	28	31,12
Deficiente organización del Gabinete	25	27,77
Deficiente análisis de necesidades formativas	18	20
Deficiente evaluación de los planes de formación	13	14,45
Carencias en nuevas tecnologías	6	6,66

Fuente: elaboración propia

Seguidamente se siguió la misma técnica para las soluciones del principal problema diagnosticado: “Carencia de sistemática en procesos y procedimientos”

De las 22 ideas expuestas, resumidas en ideas-resumen y votadas(36 votos disponibles, 36 votos emitidos) reflejadas en el Panel 2 (véase tabla 2) concretaron las soluciones al principal problema:

Tabla 2: Ideas-resumen de las soluciones a los problemas del Gabinete Provincial de Formación

IDEAS-RESUMEN	VOTOS	%
Implantación de un sistema de gestión de la calidad	17	47,22
Implicación del equipo en un trabajo organizado específicamente	10	27,78
Compromiso de la calidad del servicio	9	25

Fuente: Elaboración propia

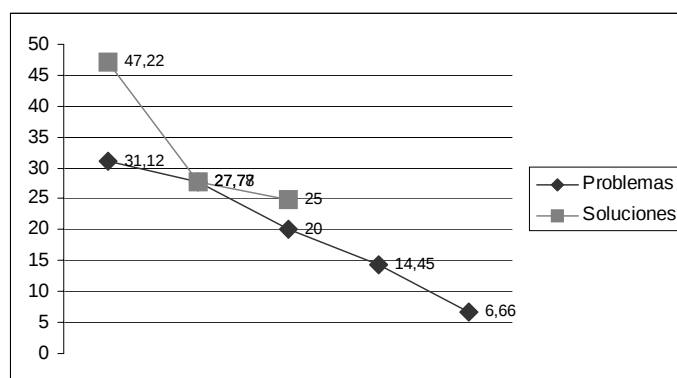
Todo ello coincidente con las debilidades y algunas amenazas detectadas mediante la técnica del análisis del entorno DAFO . Las conclusiones de ello fueron (véase gráfico 1):

1) Los problemas principales son: Carencia de sistemática en procesos y procedimientos regidos con lógica burocrática (28 votos, 31,12 %), que enlaza con la mala organización y forma de trabajar del Gabinete (25 votos, 27,77 %).

2) Deficiente análisis de necesidades (18 votos, 20%) y deficiente evaluación (13 votos, 14,45%), aunque existe una evaluación de satisfacción de usuarios bien elaborada.

3) Las soluciones propuestas para la resolución del problema más percibido son: Implantación de un sistema de gestión de la calidad (17 votos, 47,22%) y la organización eficaz del equipo (10 votos, 27,78%).

Gráfico 1: Valoración de problemas y soluciones.



Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico se completó utilizando el diagrama “causa-efecto” (Ishikawa) para el problema principal.

Propuestas del Plan de Mejora

El Área tiene como visión ser un elemento estratégico en la modernización de la administración local de la provincia, mediante una actuación formativa continuada y de calidad, dirigida a convertir en competentes a las personas que trabajan en ella y como misión planificar, analizar las necesidades formativas, diseñar los planes de formación, ejecutarlos y evaluarlos bajo los principios de continuidad, eficacia, eficiencia y servicio público.

El Gabinete una vez autoevaluado y optando por un enfoque productivista en la organización (Mas y Ramió 1997:55) señala como finalidad general la mejora de la gestión y la implementación de la calidad fija los objetivos generales o líneas de actuación estratégica del Plan :

y Determina como áreas de resultados clave:

a) Reestructuración del gabinete de Formación.

- b) Análisis de las necesidades formativas.
- c) Procesos.
- d) Evaluación de los planes de formación.
- e) Nuevas tecnologías.

Los objetivos operativos que se proponen en este Plan de Mejora tanto para el Plan de Formación como para el propio Gabinete se determinan mediante el sistema de gestión D.P.O. (Dirección por Objetivos) que se convierte en herramienta del Plan de Mejora.

Fijados los objetivos generales y señaladas las Áreas de resultados clave (ARC), se utilizan las herramientas de gestión para mejorar la gestión y la calidad en la formación: El sistema de gestión integral DPO; el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000 y la Carta de Servicios reelaborada.

1. Dirección por Objetivos (D.P.O.)

“Establecer la D.P.O. (...) es definir las metas concretas que se quieren alcanzar en un período de tiempo determinable, buscar el mejor camino para conseguirlos y controlar su desarrollo y evaluar el éxito obtenido, para iniciar otra vez el proceso” (Galofré 1997:53). La DPO es tanto una herramienta de planteamiento y control como de evaluación que requiere un estilo participativo y actúa como una técnica motivacional.

Las soluciones propuestas para los problemas diagnosticados son áreas de resultados clave (ARC) en tanto puntos claves para el éxito cuyas actividades se deben de realizar necesariamente bien para obtenerlo y **que se refieren en buena medida a las Etapas del Plan de Formación:** Análisis de las necesidades formativas, los procesos y la evaluación del Plan de Formación.

Estas áreas son:

1.1. Reestructuración del Gabinete.

Se relaciona más con la planificación estratégica de Recursos Humanos que con la planificación de la formación pero la introducción del sistema D.P.O. y la adopción del de gestión de la calidad la determina.

El Gabinete de Formación es un equipo que actúa como grupo de mejora/círculo de calidad para implantar las mejoras y para adoptar el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000.

Son finalidades del Gabinete:

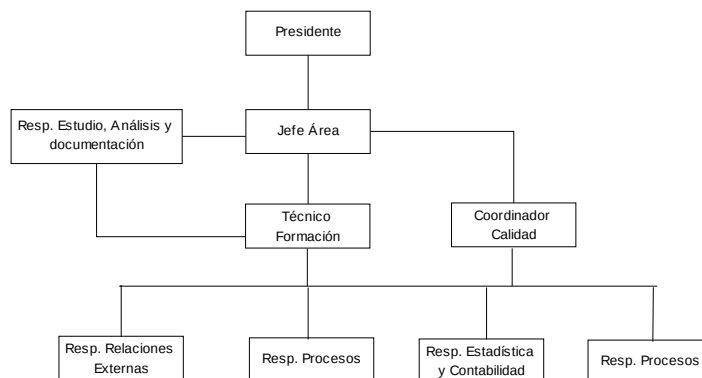
- 1) Impulsar la formación y el desarrollo del personal.

- 2) Concretar las responsabilidades y tareas de cada miembro del equipo (véase anexo 9).
- 3) Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y la evaluación del desempeño de las personas y del equipo.

Estas finalidades se concretan en objetivos operativos que, con sus indicadores, se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente (**véase anexo 10**).

El Gabinete reestructurado (véase cuadro 3) responde a un enfoque funcional con un rasgo matricial en calidad.

Cuadro 3: Organigrama del Gabinete reestructurado



Fuente: elaboración propia

1.2. Análisis de las necesidades formativas.

- a) La mejora (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien.
- b) Aplicar un método sistemático de análisis de necesidades identificando bien a los prescriptores y a los destinatarios
- c) Mejorar y ampliar la participación de los alumnos incrementando sus respuestas a los cuestionarios de necesidades y de evaluación que señalan necesidades.
- d) Ampliar la participación de los prescriptores elaborando y enviando cuestionarios de detección de necesidades a los jefes de servicio de la Diputación, a los Alcaldes y Secretarios de los Ayuntamientos, al Departamento de Personal, Jefes de Policía y Bomberos y Concejal-Delegado del Ayuntamiento de Lugo y a la representación sindical de la Diputación (Junta de Personal y Comité de Empresa).

- e) Mantener contactos formales con los responsables del Ayuntamiento de Lugo y con los Alcaldes y Secretarios de los restantes Ayuntamientos y con los respectivos representantes sindicales.
- f) Mantener contactos personales con los destinatarios de formación principalmente al desarrollarse las acciones formativas.
- g) Mantener reuniones con los jefes de servicio, sección y negociados-clave de la Diputación; elaborar un calendario de reuniones por zonas a lo largo del año con el personal de los Ayuntamientos buscando colaboradores-antena en cada uno de ellos y reunir a la Mesa Provincial de Formación.
- h) Hacer llegar necesariamente a todos los participantes en este proceso de detección de necesidades los resultados del Análisis.

Estas finalidades se concretan en objetivos operativos para los que se seleccionan los indicadores que se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente **(véase anexo 10)**.

1.3. Diseño, Programación y Ejecución del Plan de Formación

La mejora de los procesos y de la ingeniería de la Formación (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien:

- a) Mejorar el Plan de Formación como documento de gestión
- b) Mejorar los procesos relacionados con los clientes y con los proveedores.
- c) Mejorar la actuación del Gabinete en el desarrollo y ejecución del Plan de Formación para que sea más eficaz y eficiente.
- d) Mejorar el instrumento Unidad Didáctica sobre la base de la Secuencia Didáctica.
- e) Mejorar el Programa Formativo de cada acción. Los programas se reflejarán en el Catálogo de Acciones Formativas.
- f) Elaborar un Pliego de Condiciones de carácter general y sencillo para asegurar la pertinencia de las acciones formativas y que sirva para su contratación.
- g) Elaborar un Manual del Formador (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes del formador).
- h) Elaborar un Manual del Alumno (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes del alumno) que sirva para la Guía del Aprendizaje.
- i) Elaborar una Guía del Aprendizaje como referente ordenador del proceso formativo y de implicación del alumno.

Se concretan en objetivos medibles para los que se seleccionan indicadores a desarrollar mediante el plan de acción correspondiente **(véase anexo 10)**

1.4. Seguimiento y evaluación del Plan de Formación

La mejora (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien:

- a) Mejorar y ampliar los medios de participación de los prescriptores en la evaluación formativa implicándolos más y objetivizando la evaluación.
- b) Incrementar la participación de los alumnos en la evaluación de satisfacción.
- c) Mejorar el actual Cuadro de Mando de Formación a fin de que sea un “sistema de medición, un sistema de información y un sistema de decisión” (López y Leal: 2002:112). El Cuadro sencillo y fiable ha de referirse a las áreas de resultados clave (Véase Anexo 11).
- d) Mejorar los indicadores de resultados sociopedagógicos; socioeconómicos y socioinstitucionales.
- e) Ampliar las técnicas evaluatorias (cuestionarios de satisfacción y pruebas finales) con otras (autoevaluación, test, observación, entrevistas, técnicas grupales, estudio de casos, etc).
- f) Elaborar y enviar un cuestionario de impacto a los jefes de servicio de la Diputación; al Departamento de Personal, jefe de Policía y de Bomberos y concejal-delegado del Ayuntamiento de Lugo; a los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos restantes y a la representación sindical correspondiente.
- g) Mantener contactos con los jefes de servicio de la Diputación, con los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos y los responsables citados anteriormente del Ayuntamiento de Lugo y con las representaciones sindicales.
- h) Mantener reuniones grupales con los jefes de sección y de negociados-clave de la Diputación y reunión de la Mesa Provincial de Formación.
- i) Analizar los cuestionarios de satisfacción de los alumnos y los formadores.

Finalidades que se concretan en objetivos socio-institucionales, socio-pedagógicos y socio-económicos para los que se seleccionan indicadores a desarrollar mediante el plan de acción correspondiente **(véase anexo 10)**.

1.5. Nuevas Tecnologías

La mejora consiste en las siguientes finalidades:

- Dotarse de una página web interactiva.
- Dotarse de un aula virtual o multimedia.
- Adquirir el software adecuado.

Que se concretan en objetivos medibles (con indicadores) y se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente **(véase anexo 10)**.

2. Norma ISO 9001:2000

Apostar por la Norma Internacional ISO (Organización Internacional de Normalización) **es una decisión estratégica del Área**

La adopción de esta Norma de aseguramiento de la calidad responde que el principal problema para la eficacia y para abrir camino a la eficiencia lo constituye el proceso formativo.

La Norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de mejora de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (Norma Española UNE- EN - ISO 9001 (ISO: 9001:2000) AENOR 2000) .

La ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad para certificación o con fines contractuales .La ISO 9004 orienta sobre más objetivos, especialmente para la mejora continua del desempeño de la eficacia y eficiencia globales de la organización, sin fines certificadores o contractuales. Ambas son coherentes y complementarias entre sí .Implantada la ISO 9001 el siguiente paso será la implantación de la ISO 9004.

El Área opta por la ISO:9001 por las siguientes razones:

1. **La certificación es un argumento sólido** para conseguir el apoyo de la dirección política y una meta tangible y motivadora para las personas del Gabinete.
2. **Soluciona los problemas axiales de nuestra formación:** el equipo y los procesos, mejorando el servicio.
3. **Mejora las relaciones con el cliente** obligando a mejorar el Análisis de necesidades.
4. **Mejora también la evaluación y la satisfacción del cliente.**
5. **Incide en la mejora continua** de la gestión de la calidad y asegura la calidad en tanto modelo prescriptivo.
6. **Crea una cultura nueva de trabajo y de relaciones** pasando de lo intuitivo, lo verbal y desconexo a lo documentado y participativo.
7. En una unidad como la nuestra dentro de la Diputación es la herramienta más adecuada para "iniciar el camino" de la calidad. En una unidad más amplia o en toda la Organización la opción sería el modelo de excelencia CAF. Un reto a largo plazo es el modelo EFQM de excelencia.

El modelo exige el uso de las siguientes herramientas que son documentos

- 1.- El Manual de la Calidad que refleja la política de calidad, el objeto, los responsables, los procesos y su interrelación y los procedimientos..
- 2.- Los procedimientos.
- 3.- Los registros de calidad.

4.- Instrucciones de trabajo, planes y especificaciones.

El modelo CAF no ha sido implantado aún en ningún ente local, sí se ha implantado la Norma ISO 9001:2000 en el Servicio de Formación, de la Diputación Provincial de Alicante y en servicios, entre ellos el de formación, de la Diputación Provincial de Badajoz con buenos resultados.

Adoptarla implica lógicamente aplicar su metodología.

3. Carta de Servicios

En el año 2001 el Área de Formación elaboró una Carta de Servicios (véase anexo 14) conforme al Real Decreto 1259/1999, y que se fue mejorando ocasionalmente en función de la opinión de los clientes.

La actual Carta de servicios presenta incongruencias derivadas fundamentalmente de la falta de metodología en su elaboración. En concreto no existe correspondencia clara entre servicios que presta y que se reseñan en la Carta, los estándares de calidad que se fijan, los compromisos que se adquieren y los indicadores de evaluación. Además los procesos autoevaluatorios tampoco han sido ni sistemáticos ni integrales.

El Gabinete reelaborará este documento dentro del proceso de gestión de la calidad que se refleja en la nueva forma de trabajo que la Norma ISO impone expresando el compromiso con los actores formativos. Al ser imposible una Carta de Servicios de la Diputación Provincial, es preciso conformarse con una buena Carta para el Área de Formación.

Se utilizará para ello la metodología de la “Guía para la implantación de Cartas de Servicios” del MAP (Ministerio de Administraciones Públicas).

El Gabinete volverá a identificar los datos de carácter general y legal (en la Carta actual, por ejemplo, no figura la Ley de Protección de datos), y seleccionará nuevamente los servicios principales que se prestan conforme a los criterios de: Volumen de gestión, regularidad de prestación, recursos dedicados, impacto etc.

Y en cada una de las actividades se utilizarán los modelos, matrices y técnicas que la Guía propone (factores claves de calidad, cuadro de mando, documento-matriz, etc.)

Con esta metodología se contará con una Carta de Servicios mejor, congruente y realista sujeta a revisión periódica y continua de los indicadores y a seguimiento de satisfacción de los clientes fijando los programas de mejora necesarios y los criterios para su actualización. El tiempo estimado para la reelaboración es de 48 días (de 10 de enero a 28 de febrero de 2005).

4. Implantación del Plan

El Gabinete cuenta con los recursos necesarios para ello.

4.1 Recursos Humanos

Inicialmente seis personas a las que hay que sumar dos más, con lo que queda integrado por dos personas del grupo A, el jefe del Área y el técnico de Formación con dedicación a Formación de 75 hs/mes el primero y completa el segundo con funciones de dirección, coordinación y control (10% y 20% del tiempo dedicado a la mejora) dos personas del grupo C, administrativos, con dedicación completa, coordinador de calidad uno y de estudio, análisis y documentación el otro y cuatro personas del grupo D con dedicación completa y con asignación de tareas relacionadas con el proceso formativo conforme al modelo ISO; este personal dedica a la mejora el 20% de su tiempo salvo los coordinadores de calidad y de actividades formativas que dedican el 70%.Circunstancialmente se cuenta con apoyo logístico de personas de otros departamentos.

4.2. Recursos Financieros

La estimación de costes para la implantación del Plan supone un total de 130.000 € que se desglosa en:

Personal: salario correspondiente al % de tiempo dedicado a la mejora y valor de horas “extras” estimadas.....	76.000€
Adquisición y uso de material.....	5.000€
Consultoría para implantar la Norma ISO.....	26.000€
Certificación ISO.....	6.500€

4.3 Otros recursos

La consultora seleccionada para la formación y asesoramiento para la adaptación a la Norma ISO es GADI. Planificación Empresarial.

Se pretende que certifique AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) por su reconocido prestigio.

5. Calendario de Actuación

El tiempo previsto para la implantación del Plan y para obtener la certificación ISO es de 18 meses (véase tabla 8)

Tabla 8: Cronograma estimativo de la implantación del Plan de Mejora (DIAGRAMA DE GANTT)

ENTIDAD: ÁREA DE FORMACIÓN-DIPUTACIÓN LUCO				FECHA INICIO: 01/09/04				FECHA FINALIZACIÓN: 31/03/2006			
Fases	Semanas	SEPT. 04	OCT. 04	NOV. 04	DIC. 04	ENER. 05	FEBR. 05	MARZ. 05			
0	Fase previa Plan de Mejora										
	Visto Bueno Presidente										
	Creación del Grupo de Mejora										
	Formación al personal del Gabinete										
	Chequeo del Área										
	Conclusiones										
	Mejorar Carta de Servicios										
UNE EN ISO 9001:2000											
1	Diagnóstico y Planificación Inicial										
	Realización										
	Presentación de Conclusiones										
	Formación a Dirección y Personas										
2	Responsabilidad de la dirección										
	Mapa de procesos										
	Política de Calidad. Objetivos 2004										
	Organigrama funcional										
	Manual de Calidad										
3	Gestión de los Recursos										
	Gestión de la Infraestructura										
	Gestión de los RR. HH.										
	Ambiente de Trabajo										
4	Desarrollo del Servicio										
	Procesos Relacionados con Cliente										
	Diseño y Desarrollo										
	Compras y Proveedores										
	Prestación del Servicio										
Fases	Semanas	ABR. 05	MAYO 05	JUN. 05	JUL. 05	AGOS 05	SEPT. 05	OCT. 05			
5	Medición, Análisis y Mejora:										
	Satisfacción del Cliente										
	Seguimiento y Medición										
	Control del productor No Conforme										
	Análisis de Datos										
	Mejora										
6	Procedimientos Obligatorios:										
	Control de Productos No Conformes										
	Auditorías Internas										
	Accs. Correctivas, Preventivas y Mejora										
	Control de Registros de Calidad										
	Control de documentación										
Fases	Semanas	NOV. 05	DIC. 05	ENER. 06	FEBR. 06	MARZ. 06					
7	Selección Entidad Certificadora										
	Solicitud Presupuestos										
	Determinación de Entidad Certificadora										
8	Auditoría Interna										
	Acciones Correctivas										
	Revisión del Sistema										
9	Auditoría Previa										
	Acciones Correctivas										
	Auditoría de Certificación										
	Acciones Correctivas										

6. Evaluación

Siguiendo la metodología adecuada evaluarán el Plan: el equipo, los clientes y los auditores. Son clientes: los prescriptores, los alumnos, los formadores y los sindicatos.

Son objetivos de evaluación las ARC, el grado de solución de los problemas diagnosticados, la implantación del modelo ISO y la publicación de la Carta de Servicios.

6.1. Organización

-Meta: formación del equipo: estándar de calidad: asistencia del 100% al 100% de las acciones formativas en el plazo establecido (15-11-04) obteniendo certificación de aprovechamiento.

-Meta de funcionamiento: constitución del grupo y asignación y asunción de responsabilidades al 100% en el plazo establecido.

-Cumplimiento de objetivos:

- La Justificación del Plan de Formación ha de hacerse (100%) dentro del plazo de la convocatoria (15-03-06).
- Resto de objetivos: Estándar de éxito y de calidad: realizar los procesos y los objetivos con una desviación máxima del 5% respecto del valor de referencia.

-Implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000: Estándar: el cumplimiento de las fases y de las auditorías con una desviación máxima del 5%.

-Evaluación del desempeño del equipo y de las personas: nivel 3 (escala 1 a 5): Totalmente satisfactorio: Sistema de evaluación del desempeño (D.P.O.) de la Diputación de Lugo) (véase anexo 16).

-Se efectuará la autoevaluación: Una de control al final del primer semestre y otra al año(Plan de Formación) y que sirven de control del Plan de Mejora junto a las auditorías ISO y una final del Plan de Mejora a los 18 meses.

-Los clientes: valoración anual de la organización y colaboración del Gabinete

- Alumnos. Estándar: mantener la valoración. 4,24 sobre 5 (escala 1 a 5).
- Formadores. Estándar mantener la valoración. 4,66 (escala 1 a 5).

- Prescriptores (no hacen evaluación formal): el estándar: 4 en la escala 1 a 5.
- Sindicatos estándar: 4,5 (escala 1 a 5).

-Auditorías: estándar: desarrollar los procesos de adopción de la ISO con una desviación del 5% en cada fase respecto a sus fechas. Conseguir la Certificación al final de los 18 meses.

-Político: al final del año el Plan de Formación y a los 18 meses el Plan de Mejora. Estándar: 3: Totalmente satisfactorio del sistema de evaluación del desempeño D.P.O.(escala 1a 5)

6.2. Análisis de necesidades formativas.

Evaluación al año y al final del Plan de Mejora.

Estándar: obtener la participación de los prescriptores, alumnos y formadores con una desviación máxima del 5% respecto de los valores de referencia.

Estándar para sindicatos: 100% de participación. Estándar para el Gabinete en la elaboración de las fichas de necesidades: realización y envío al 100% de actores dentro de los plazos.

Estándar general: desvío 10% respecto a las previsiones.

6.3. Diseño del Plan de Formación

Evaluación al año y al final del Plan de Mejora.

Estándar para todas las finalidades y objetivos: desvío máximo del 5% respecto de las previsiones. Los indicadores de control de asistencia de los alumnos a las actividades formativas el 100% y en las bajas una desviación máxima del 10% de las previsiones.

Los controles se harán en cada Plan de Formación trimestralmente.

6.4. Evaluación del Plan de Formación

Evaluación al año y al final del Plan de Mejora.

Estándar: desviación máxima del 5% respecto a las previsiones.

Estándar para sindicatos: 100%.

Estándar para formadores: 90% de los tres indicadores: Recepción de cuestionarios de evaluación, satisfacción de las aulas y satisfacción de la colaboración del Área.

Informe de evaluación de los Planes de Formación: estándar: 100% elaboración y envío por el Gabinete del informe que servirá para realizar el Análisis de Necesidades del Plan siguiente (feedback).

Estandar general: desvio máximo del 10%.

6.5. Nuevas tecnologías

Estándares: cumplimiento de objetivos: Adquirido el software en enero de 2005, dotación de una página web interactiva en el plazo de 6 meses y dotación de un aula virtual o multimedia en el plazo de 12 meses.

6.6. Indicadores

La batería de indicadores de la evaluación del Plan se reflejan en la tabla 9 del trabajo (pag.62).

“Los cambios pueden tener lugar despacio; lo importante es que tengan lugar”
Confucio (cit. Por Paulo Coelho)

Introducción

A. Presentación

El Plan de Mejora del Área de Formación de la Diputación provincial de Lugo se elabora con la finalidad de solventar los problemas que afectan a la gestión de la formación desarrollada por su Gabinete Provincial de Formación.

La propia dinámica formativa había llevado al Jefe del Área a concebir un plan de mejora para presentarlo al Presidente de la Diputación para su aprobación. El III curso de Dirección Pública Local convocado por el INAP durante este año 2004 en el que el Jefe del Área participa como alumno, dió un excelente motivo para la elaboración del Plan con el doble objetivo de ser su trabajo individual para presentar al final del curso y a la vez poder ser aplicado al Área de Formación de la Diputación .

B. Motivación del Plan de mejora

El Área de Formación presta una formación dirigida tanto al personal provincial como al de los ayuntamientos de la provincia y a veces, en determinadas acciones formativas en colaboración con el INAP (Instituto Nacional de Administración Pública), al personal local de ámbito nacional.

Esta formación es exitosa y está bien valorada. Se cuenta con un personal competente, con excelentes infraestructuras, con socios y aliados de ámbito público y privado y con el apoyo del Presidente.

Además la totalidad de los ayuntamientos de la provincia están adheridos al Plan Agrupado de formación continua y casi la totalidad de la formación dirigida a los empleados públicos locales procede del Área.

¿Cuáles son, entonces los problemas que motivan este Plan?. Inadecuada organización del Gabinete, falta de sistemática en los procesos, deficiente análisis de necesidades formativas y deficiente evaluación del Plan de Formación junto a carencias en nuevas tecnologías. Todo ello dificulta el tránsito desde la administración de formación basada en la oferta (formación en aula impartida por expertos) a la gestión de la formación basada en la demanda, por competencias y de calidad.

Aunque Lugo esté en el furgón de cola del desarrollo en España, también se sitúa en la órbita de la Sociedad del Conocimiento y pese a los obstáculos que existen, el Área pretende actuar modestamente como elemento estratégico de modernización de la administración local provincial.

C. Contexto histórico

La provincia de Lugo con 9.856 km². es la más extensa de Galicia pero únicamente cuenta con 364.125 habitantes y salvo la capital con 88.901, la mayoría de sus 67 ayuntamientos tienen menos de 5.000 habitantes.

La Diputación de Lugo maneja un presupuesto consolidado de 101.975.874,77 euros y tiene una plantilla de 706 empleados públicos. En su organización y funcionamiento responde al modelo burocrático de administración sin plan explícito de actuación provincial e insuficiente coordinación de sus servicios.

El Área gestiona la formación desde 1995. El Plan de Formación integra el plan propio, el plan agrupado de formación continua y otros planes desarrollados en colaboración con instituciones públicas y privadas.

En el año 2001 se creó el Centro de Estudios Locales “Nicomedes Pastor Díaz”, fruto de la colaboración INAP-Diputación para impulsar estrategias para la formación de los empleados públicos locales.

D. Objetivos

Actuando como grupo de mejora el Gabinete Provincial de Formación diagnosticó cinco problemas y para solventarlos identificó tres objetivos o líneas de actuación estratégica: Implantar un sistema de la gestión de la

calidad; reestructurar el equipo con un trabajo organizado específicamente y compromiso de la calidad del servicio.

Las herramientas que se utilizan para la mejora son: La Dirección por Objetivos (DPO) adaptada a los Planes de formación; el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000 y la reelaboración la Carta de Servicios del Área.

E. Metodología de Trabajo

- 1- El Gabinete enfrentó los problemas detectados que afectan a todo el proceso formativo (estructura, análisis de las necesidades formativas, proceso de elaboración del Plan de Formación, ejecución y evaluación del Plan y nuevas tecnologías). Para el análisis y diagnóstico del entorno y de los problemas utilizó diversas técnicas de análisis.
- 2- Diagnosticados los problemas por los seis integrantes del grupo de mejora se determinaron los objetivos precisos para solucionarlos, se definieron cinco áreas de resultados clave para la mejora y se fijaron los objetivos operativos, indicadores y planes de actuación conforme al sistema de gestión D.P.O. (dirección por objetivos) para lo que se decidió el uso de recursos específicos de formación (pliego de condiciones, cuadro de mando de formación, unidad didáctica, guía del aprendizaje, etc...) para mejorar resultado: se decidió la adopción del sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000 y la mejora de la Carta de Servicios.
- 3- Para desarrollar este Plan se estableció un plazo de 18 meses, considerando la secuencia anual del Plan de Formación y la obtención de la certificación ISO (Organización Internacional de Normalización).
- 4- Desde 1/09/04 hasta la presentación de este Plan el 24/11/04 se ha iniciado ya el Plan de mejora con:
 1. Aprobación del Plan por la Presidencia (véase anexo 1).
 2. Constitución del equipo / grupo de mejora con distribución de responsabilidades.
 3. Formación del personal del Gabinete mediante la acciones formativas previstas en el Plan (calidad, habilidades sociales e informática).
 4. "Chequeo" de la situación del Gabinete y elaboración de conclusiones.

5. Selección de la consultora para formación y asesoramiento para la adaptación a la Norma ISO 9001:2000 (GADI, Planificación Empresarial)

F. Límites del Plan de Mejora

Las soluciones de los problemas lo serán en tanto se dé más y mayor participación a todos los actores de la formación en el análisis de las necesidades formativas y en la evaluación del Plan de Formación, se obtenga la Certificación de la Norma ISO 9001:2000, esté publicada la Carta de Servicios y el Gabinete trabaje como un equipo con un liderazgo participativo aplicando la DPO en la gestión del Plan de Formación. El ámbito organizativo del Plan es el Área de Formación de la Diputación de Lugo y su ámbito territorial los ayuntamientos de la provincia. Finalmente, el horizonte temporal es de 18 meses para la mejora, y que proseguirá continuamente.

G. Enunciado de contenidos

El plan de mejora se estructura del siguiente modo: En el primer apartado se describe el contexto del Área de Formación de la Diputación de Lugo y concretamente de su Gabinete de Formación; en el segundo, se realiza el análisis de su situación actual; en el tercero, se identifican y diagnostican los problemas con sus causas y sus consecuencias; en el cuarto, se realizan las propuestas de mejora como solución de los problemas, se describen las herramientas del Plan y la implantación de éste y en el quinto, se determina la forma de evaluación del Plan de Mejora.

“Un criterio de formación puede ser eficaz sin ofrecer un servicio de calidad”

Guy Le Boterf
Serge Barzucchetti
Francine Vincent

Plan de Mejora para el Área de Formación de la Diputación Provincial de Lugo

1. Contexto del Área de Formación

1.1 Lugo en su contexto territorial

La provincia de Lugo, la más extensa de la Comunidad Autónoma Gallega, con 9.856 km². tiene como referente la capital. Compatibiliza una franja marítima de un centenar de kms. con economía pesquera e industrial de cierto dinamismo con una gran área interior de gran dispersión poblacional y de tradición agraria (minifundio y autoconsumo).

La provincia se sitúa dentro de un marco territorial con tendencias e indicadores socioeconómicos y estructurales muy por debajo de las medias estatales (deficiente red de infraestructuras, alta dependencia del sector primario, débil creación de empleo, y continuo envejecimiento y pérdida de población).

Con 364.125 habitantes en el año 2001^(*) la provincia se articula en 67 ayuntamientos (véase el Anexo 2), de los que 51 tienen menos de 5.000 habitantes y 15 entre 5.000 y 20.000, salvo el ayuntamiento de Lugo con 88.901. Todo ello no facilita la vertebración socioeconómica del territorio.

1.2 La Diputación en el marco provincial

La situación descrita implica que la gran mayoría de los ayuntamientos de la provincia no tengan capacidad para asumir nuevas competencias, dada su precariedad económica, técnica y organizativa, sin que las actuales mancomunidades ni la teórica comarcalización la solventen.

^(*) Página web Xunta de Galicia (www.xuntadegalicia.es)

La Diputación de Lugo, tiene como misión el cumplimiento de los fines y competencias que la Ley 7/85, reguladora de las Bases de Régimen Local atribuye a las diputaciones provinciales sin que la Comunidad Autónoma le haya delegado ni encomendado la gestión de ningún servicio autonómico (art.27 LBRL). Maneja un presupuesto consolidado anual (año 2004) de 101.975.874,77 euros, y cuenta con una plantilla de 706 empleados públicos (298 funcionarios y 408 laborales). El INLUDES (Instituto Lucense de Desarrollo Económico y Social) es el único organismo autónomo de la Diputación.

Las cantidades de servicio que presta solo pueden reflejarse por el número de documentos tramitados por el Registro General durante el 2003 (véase tabla 1), al no existir ningún instrumento de planificación o evaluación de la actuación de la organización que tampoco aparece reflejada en la Memoria anual, simple “adenda” de las actividades de cada unidad conforme a su particular criterio.

Tabla 1: Documentos tramitados por el registro general de la Diputación de Lugo

Tipo registro	Nº Documentos Diputación	Nº Documentos INLUDES
Entrada	27.581	3.412
Salida	14.244	355
Interno	9.519	365

Fuente: Registro General de la Diputación de Lugo

La organización administrativa de la Diputación provincial de Lugo se estructura en las unidades y servicios que se reflejan en el cuadro 1

Cuadro 1: Organigrama de la Diputación Provincial de Lugo



Fuente: Elaboración propia

La Diputación responde al modelo burocrático de administración observándose un desigual proceso de modernización, de aplicación de las nuevas tecnologías y de cambio organizativo. De hecho a través del INLUDES con financiación comunitaria y propia lidera con diferentes socios distintos programas (“Lugo emprende”, Life Naturaleza, Leader +, “Terras do Miño y Terras de Miranda”) y participa en algún proyecto europeo (Waterwaynet Interreg B- Espacio Atlántico). Y este año, se propone elaborar el “Plan estratégico provincial” en colaboración con Caixa Galicia, Fundación Caixa Galicia y el Centro de Investigación Económica y Financiera (CIEF).

1.3 Identificación y funciones del Área de Formación

Esta situación dificulta cualquier iniciativa innovadora aunque cuente con el necesario apoyo político del presidente, ya que al no existir plan de actuación provincial ni suficiente coordinación entre los distintos servicios y secciones las resistencias al cambio son muy altas, especialmente a nivel de jefatura.

El Servicio de Personal se liberó progresivamente de la tutela de la Secretaría General (proceso de transformación de la Sección Central en la que se insertaba el Negociado de Personal) y quedó adscrito directamente a la Presidencia conforme el art. 34 de la LBRL. Al promover la integración del Acuerdo Administración-Sindicatos/FEMP-Sindicatos (15/09/94 y 21/03/95) como reglamento provincial con el apoyo de la Mesa General de Negociación en fecha 21 de marzo de 1995 bajo la denominación “Acuerdo de Condiciones de Trabajo de la Diputación Provincial de Lugo”, se convirtió en Área de Formación, Recursos Humanos y Organización.

A partir de ese momento existe una unidad específica y exclusiva de administración de recursos humanos que aborda el proceso de ajuste a la normativa aplicable estatal y autonómica procurando una administración de recursos humanos integral, eficaz y ágil. **El Plan de mejora de personal junto con la valoración de los puestos de trabajo (Plan de Empleo 2004), el único implementado por un departamento de la Diputación fue aprobado por el pleno el 27/07/04 y consolida el proceso.**

La formación en la Diputación Provincial de Lugo se encuadra orgánicamente en el Área de Formación, RR.HH. y Organización en el año 1995 como Gabinete Provincial de Formación con 2 personas: un técnico de gestión y un auxiliar administrativo bajo la dirección del jefe de área.

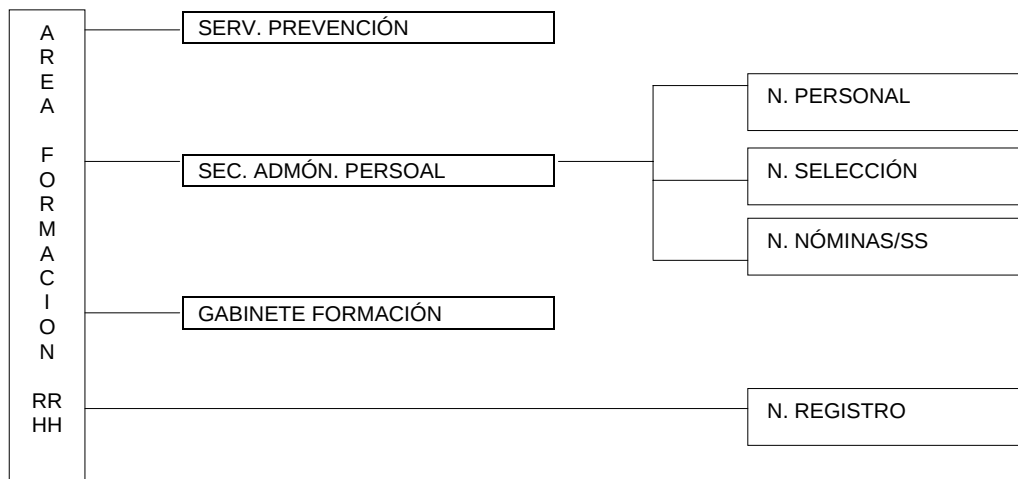
Ello tuvo su origen en el Convenio EGAP (Escola Galega de Administración Pública)-Diputación de 24/12/94, por la que ambas instituciones coparticipan en labores formativas, especialmente en las que la EGAP descentraliza en la Diputación.

El Área elaboró su primer Plan de Formación en 1995 con doble carácter de Plan provincial propio y Plan Agrupado del AFCAP (Acuerdo

Formación Continua Administraciones Públicas). El Plan Agrupado fue la primera acción supramunicipal de alcance en asistencia y cooperación con los ayuntamientos conforme a los apartados *b* y *c* del art.36 de la LBRL. Esto, unido al hecho de que el Gabinete de asistencia jurídica a municipios se constituyó con posterioridad y que el Plan de Empleo considera como documento propio el Plan de Formación, determina que toda la formación, propia y externa, se gestione desde aquella fecha hasta la actualidad por el Área.

El Área de Formación, Recursos Humanos y Organización se estructura del modo que se refleja en el cuadro 2

Cuadro 2: Organigrama del Área de Formación. RR. HH. y Organización



Elaboración: Fuente propia

1.4 El Área de Formación: El Gabinete Provincial de Formación

1.4.1 Recursos humanos dedicados a gestión de la formación

El Gabinete Provincial de Formación está integrado en la actualidad por 6 personas

1 El jefe del Área que lo dirige

1 Técnico de Formación

1 Administrativo de Administración General-Coordenador de Calidad

1 Auxiliar informático

2 Auxiliares de Administración General

y gestiona de los planes de formación. A este personal se añaden los empleados de otros servicios de la Diputación que colaboran como profesores y asesores de las acciones formativas.

1.4.2 Visión y misión del área de formación

El Área de Formación de la Diputación Provincial de Lugo, tiene como visión ser un elemento estratégico en la modernización de la administración local de la provincia, mediante una actuación formativa continuada y de calidad, dirigida a convertir en competentes a las personas que trabajan en ella.

La misión del Área de Formación consiste en planificar, analizar las necesidades formativas, diseñar y elaborar los planes de formación propios y destinados a la Administración local de la provincia así como sus acciones, ejecutarlos, seguirlos y evaluarlos, bajo criterios de continuidad, calidad, eficacia, eficiencia y servicio público.

Son objetivos generales del Área: la formación profesional, el perfeccionamiento y el reciclaje del personal provincial, del personal de los ayuntamientos de la provincia, la formación específica de los cargos electos locales y la colaboración en planes o actuaciones formativas con otras Entidades o Instituciones públicas y privadas de ámbito nacional, autonómico y local conforme a los convenios generales y específicos firmados con ellos.

1.4.3 Ámbito de actuación y destinatarios de formación

La Diputación de Lugo con una plantilla de 706 empleados públicos.

Los 67 ayuntamientos de la provincia que, mayoritariamente, oscilan entre los 25 y los 50 empleados públicos. Sólo 9 se sitúan en el tramo de los 100 a los 200 con la excepción del Ayuntamiento de Lugo con 824 empleados públicos en plantilla.

El número de potenciales destinatarios-beneficiarios de la formación provincial es de 4.715 empleados públicos pertenecientes a la administración local de la provincia de Lugo **de los que 2.012 son empleados no estructurales.**

Los colectivos a los que se dirige la formación provincial son todos los grupos y categorías profesionales del personal funcionario y laboral. Todas las actividades formativas programadas van dirigidas, en cada caso, a diferentes grupos, categorías y colectivos profesionales con distintas necesidades formativas.

1.4.4 Planes y líneas de actuación del Área

1.4.4.1 Plan de Formación de la Diputación Provincial de Lugo está integrado por:

- **Plan de formación agrupado (AFCAP)**
- **Plan de Formación propio** destinado específicamente a la formación de los empleados públicos provinciales
- **Otros planes de formación** al amparo de acuerdos-marco y específicos de colaboración con distintas entidades tanto públicas como privadas: Mutua Gallega, INAP (Instituto Nacional de Administraciones Públicas), EGAP (Escola Galega de Administración Pública), CELGA (Centro de Estudios Locales de Galicia), Caixa Galicia, Caixanova, etc.

1.4.4.2 Al ser los municipios muy distintos entre si, las demandas y las respuestas deben adaptarse a sus diferentes necesidades. En general, se realizan dos tipos de actuaciones: Asesoramiento a los ayuntamientos de cierto tamaño (Lugo) y diseño de cursos específicos, ante demandas puntuales de los ayuntamientos, adaptados a las necesidades concretas que plantean.

1.4.5 Recursos económicos para formación

La Diputación de Lugo financia los planes de formación con dos tipos de fondos (véase Tabla 2): **subvencionados con cargo al programa de formación continua** (Plan Agrupado) **y propios**; recursos presupuestarios para financiar la formación (Plan propio y otros).

Tabla 2: Recursos económicos dedicados a formación.

PLAN	Fondos formación continua. Agrupado	Fondos Propios	Ayuntamientos adheridos
1995	7.700.000 pts.	-----	47
1996	15.724.547 pts.	2.000.000 pts.	50
1997	14.807.906 pts.	13.400.000 pts.	65
1998	13.408.733 pts.	15.400.000 pts.	66
1999	17.355.976 pts.	16.000.000 pts.	66
2000	14.228.958 pts.	19.000.000 pts.	66
2001	14.680.010 pts.	20.000.000 pts.	65
2002	143.393,91 €	120.212,42 €	67
2003	134.423,42 €	120.212,42 €	67

Fuente propia: Datos obtenidos de los expedientes del Área de Formación de la Diputación de Lugo, años de 1995 al 2003.

En los Planes realizados en colaboración con otras Entidades e Instituciones se acude a diferentes fórmulas de cofinanciación.

1.4.6 Infraestructuras para formación

El Área dispone de un edificio propio, anexo al Palacio Provincial, dedicado exclusivamente a formación que consta de cinco aulas (2 de informática), espacio administrativo, archivo, biblioteca y sala de juntas. El edificio cuenta con planta baja (205,10 m²), planta alta (213,24 m²) y ático (208,90 m².) **totalizando una superficie de 627,24 m².**

1.4.7 Principales actuaciones del Área de Formación en los últimos años

1.4.7.1 Constitución de la Mesa Provincial de Formación Continua (21-III-1997) conforme al artículo 14 del II Acuerdo de Formación Continua con el objetivo de participar y hacer el seguimiento de los planes y programas de formación continua, que elabora la Diputación de Lugo en colaboración con los ayuntamientos.

Está integrada por representantes de la Diputación, de cada uno de las organizaciones sindicales más representativas (UGT (Unión General de Trabajadores), CC.OO. (Comisiones Obreras), CSI-CSIF (Central Sindical Independiente-Central Sindical Independiente de Funcionarios) y CIG (Confederación Intersindical Galega)), de la Federación Gallega de Municipios y Provincias (FEGAMP) y del Ayuntamiento de Lugo.

1.4.7.2 Creación del Centro de Estudios Locales “Nicomedes Pastor Díaz” (16-II-2001). Por acuerdo de colaboración entre el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) y la Diputación de Lugo con la misión de estudio y propuesta de programas anuales de formación de carácter conjunto incluidos los del plan interadministrativo del INAP y de convertirse en centro de pensamiento, análisis y difusión de la administración y gobierno locales, impulsando estrategias y actuaciones dirigidas a reforzar la formación de los empleados públicos locales. Además realiza seminarios, jornadas, encuentros etc. de interés local.

1.4.7.3 Aprobación de los criterios de selección de participantes y formadores

La mesa provincial de formación (7-III-2003) aprobó los criterios de selección de participantes y formadores.

Para la selección de participantes se establecen criterios referidos a la formación presencial, a distancia, al cuerpo de policía local y en lengua gallega.

Para la selección de formadores se distingue entre internos, externos y colaboradores de consultoras especializadas. En este caso el proceso es el de concurso público.

1.4.7.4 El Área propuso a la Mesa Provincial de Formación (7-III-2003) la realización de una **evaluación del resultado y del impacto de las acciones formativas** del plan agrupado del 2002 entre alumnos y formadores mediante encuestas **para obtener información de satisfacción y valoración de las acciones formativas del plan**. La Mesa acordó que para hacerlo el Área contase con la colaboración de una consultora experta.

2. Análisis de la situación actual

2.1 El Gabinete Provincial de Formación (Área de Formación)

La cultura imperante en la Diputación se refleja lógicamente en la actuación del Gabinete que trabaja con criterios burocráticos con base procedimental poco estructurada.

Alta motivación, esfuerzo voluntarista, buena intuición y proximidad con el personal destinatario de la formación y de los formadores y el ser una unidad pequeña **permiten hacer conforme al modelo tradicional de Administración una formación exitosa entendida como un flujo de conocimientos transmitidos por formadores-expertos a unos alumnos reunidos en un aula** al que aluden López Camps, Leal Fernández, (2002:32) aunque con rasgos gestores deslavazados.

Esa situación de persistir es insuficiente, resulta muy costosa y a medio plazo derivará en fracaso por estancamiento.

Esta situación en que se perciben los principales problemas (véase anexo 3) **tiene la información precisa para enfocar su solución y afecta tanto a la organización y funcionamiento del Gabinete como a la gestión de los procesos y a los servicios.** Pese a sus carencias ofrece pautas y datos que sirven para enfocar la resolución de los problemas por medio de este Plan de Mejora, Plan que propone la implantación de un sistema de gestión de calidad que por su dimensión abre puertas a un cambio significativo en la acción formativa de la Diputación.

2.2 El Plan de Formación de la Diputación

Las actividades del Plan de Formación se agrupan en diferentes etapas que siguiendo a López y Leal (2002) son:

2.3 Etapas del Plan de Formación

La secuencia en sus diferentes etapas es la forma de ver la situación actual; dónde está el Área.

2.3.1 Etapa I: Análisis de las necesidades formativas

El Área de Formación de la Diputación implica a distintos interlocutores (empleados públicos, prescriptores de la formación y formadores). Durante esta fase se busca la participación y el consenso entre los diferentes actores (véase tabla 3).

Tabla 3: Identificación de necesidades formativas: interlocutores, fuentes y herramientas.

INTERLOCUTORES	FUENTES	HERRAMIENTAS
• Empleados públicos de la Admón. Local de Lugo	Análisis de las demandas individuales formativas	Cuestionario identificación de necesidades formativas Cuestionario de evaluación de las acciones
• Organizaciones sindicales	Mesa provincial de formación Diálogo con los Delegados Sindicales en Ayuntamientos	Sugerencias-propuestas
• Prescriptores de la formación (Decisores políticos, jefes de servicio y colegios profesionales)	Análisis de las peticiones formuladas y las entrevistas mantenidas con los prescriptores de la formación	Contactos informales con los jefes de unidades de la Diputación y Ayuntamiento de Lugo.
• Formadores	Análisis de las observaciones a partir "Feed – Back" curso	Informe final de las acciones formativas.
• Promotores de planes de formación	Contactos y observación de las ofertas formativas de otras provincias	Catálogos de formación Páginas "Web"

Fuente: elaboración propia

Todos los datos facilitados por los interlocutores, se vuelcan en un **informe de resultados de detección de necesidades formativas**.

2.3.2 Etapa II: Diseño y programación de las acciones formativas. El Plan de Formación.

2.3.2.1 Integración del plan de formación en la estrategia de la Entidad

Los planes de formación se integran como documentos específicos en los planes de empleo de la Diputación, que elabora el autor de este trabajo, conforme dispone el Acuerdo de Condiciones de Trabajo.

2.3.2.2 Planificación de las acciones formativas y diseño del Plan de Formación

Determinadas las necesidades reflejadas en el informe de resultados se diseñan las diferentes acciones formativas justificadas, priorizadas y asociadas a los objetivos de aprendizaje, que configuran cada uno de los planes que integran el Plan Provincial de Formación.

El diseño de cada acción formativa que aparece vinculada al área formativa respectiva y al Plan concreto correspondiente, contiene:

- Denominación de la acción formativa
- Objetivos esperados
- Contenidos-programa
- Perfil de los participantes

- Criterios de selección de los participantes
- Metodología didáctica
- Materiales y recursos pedagógicos
- Modalidad (presencial, a distancia, "on line")
- Formadores
- Temporalización (Calendario previsto y horas)
- Localización: Lugar celebración
- Presupuesto: Determinar los costes
- Seguimiento y control: Evaluación final

En la elaboración de los planes participan activamente las representaciones sindicales de la Diputación y los ayuntamientos y son aprobados por la Mesa Provincial de Formación y por el Pleno corporativo.

Diseñado el Plan se elabora un Catálogo de los Programas de Formación que se publica y difunde.

Las convocatorias de cada acción formativa se realizan en el BOP (Boletín Oficial de la Provincia) y las del Centro de Estudios Locales "*Nicomedes Pastor Díaz*" en el BOE (Boletín Oficial del Estado). Siempre se utiliza más de un medio de comunicación para garantizar su difusión (catálogo de formación, carteles y dípticos, anuncios en prensa y la convocatoria personalizada).

Consecuencia de la participación del autor del trabajo en el III Curso de Dirección Pública Local del INAP. Modulo 3: Marketing de servicios públicos, asesorado por Toni Puig, **el Área adoptó como valor de marca:**

Estamos en  Forma

2.3.3 Etapa III: Ejecución del Plan

Al poner en práctica los programas de formación se identifican las siguientes tareas:

- a) En la convocatoria: la denominación del curso, objetivos, destinatarios, contenido, calendario y horas, criterios de selección y lugar de presentación de la solicitud.
- b) La solicitud debe atenerse a unas normas básicas: completa (datos necesarios) sencilla (fácil de cumplimentar) práctica (fácil tratamiento informático) autorizada (visada por el superior jerárquico).
- c) Recepción de solicitudes: procesamiento de la información, intentando codificar aquellos criterios de selección a utilizar en la propuesta de selección.
- d) Selección de alumnos: Confeccionada la propuesta definitiva de alumnos admitidos, se les notifica la admisión al curso (mediante llamada

telefónica) recordando el día, lugar y hora de su inicio, solicitando a los alumnos admitidos que en la medida de lo posible confirmen su asistencia.

2.3.4 Etapa IV: Seguimiento y evaluación

Se hace el seguimiento logístico pasando las hojas de control, atendiendo a formadores y alumnos y obteniendo información informal sobre la percepción de las acciones formativas. La evaluación se efectúa desde el nivel de la reacción-satisfacción de los alumnos. Los instrumentos empleados son:

- a) Cuestionario de evaluación del alumno: emiten su valoración de los contenidos y metodologías del curso, habilidades pedagógicas del formador, organización (aulas, materiales, horarios) y papel del Coordinador.
- b) Cuestionario de evaluación de los formadores: organización y coordinación, espacios y recursos, la selección y la participación del alumnado.

Los cuestionarios se procesan para tratar la información, obteniendo puntuaciones medias de las valoraciones otorgadas de los ítems preguntados, lo que permite realizar un estudio comparativo y adoptar medidas de mejora.

Analizada la acción formativa quedan pendientes las siguientes tareas:

- a) En relación al profesorado: comprobar que el profesor entregó el informe de evaluación y la propuesta de expedición de certificados.
- b) En relación a los alumnos: Comprobada la concurrencia de los alumnos al número de horas previsto, se emite el diploma de asistencia o el certificado de aprovechamiento.
- c) Informe de gestión: Se elabora un informe en que conste: número de asistentes al curso, procedencia, relación con la Administración (funcionarios, interinos y laborales), formación académica de los alumnos y el desglose de los costes.

El Área de Formación seleccionó para realizar la Evaluación del Plan de Formación Continua de los años 2002 y 2003 a la consultora "Cidadanía", Rede de Aplicacións Sociais en colaboración con el Gabinete de Formación. Al tener un carácter externo y objetivo fue muy valorado por las Centrales Sindicales.

Estas evaluaciones del Plan y de su impacto, éste realizado a los seis meses del remate de las acciones del Plan, **son en realidad evaluaciones de satisfacción** de los participantes y de apreciación de los formadores (Ver anexo 4).

3. Diagnóstico de los problemas

3.1. Justificación

El Gabinete de Formación es consciente de que su organización, la normalización de procedimientos y la calidad de los procesos y de los servicios en este momento indefinida la una y dispersos los otros son el obstáculo principal para la mejora de la formación que se presta (véase anexo 5).

El Plan de mejora es viable porque existe en este momento el apoyo del presidente, el consenso de los agentes sociales y de los otros aliados, los medios personales, materiales y financieros necesarios, los conocimientos e instrumentos precisos, la voluntad y el compromiso del personal y la necesidad de su abordaje. Además el Área ya está suficientemente “institucionalizada”.

Para elaborar la Propuesta de este Plan de Mejora el autor, jefe del Área, utilizó un cuestionario de cuatro preguntas contestado por el personal del Gabinete para la detección de los problemas y sus posibles soluciones así como fundamentalmente sus propias observaciones y reflexiones.

De acuerdo con la propuesta del Plan de mejora, aprobada por el INAP, el autor señala mejoras a efectuar en la organización, en los procesos y en el servicio proponiendo la aplicación del sistema de gestión DPO (Dirección por Objetivos), la implantación del modelo prescriptivo de aseguramiento de la calidad de la Norma ISO 9001:2000 y la reelaboración de la Carta de Servicios siguiendo la metodología de la Guía del MAP como las herramientas más adecuadas para la mejora.

El Gabinete se constituye para ello en equipo como un Grupo de Mejora/Círculo de Calidad al contar con las condiciones precisas: liderazgo con apoyo político, compromiso, información y formación necesarios; monitorización, reconocimiento del esfuerzo y dedicación de los componentes del equipo y eliminación de las barreras organizativas y voluntad expresa de implantación de las mejoras en la línea señalada por Peña Baztán (1999:142-143).

Hasta ahora la formación que se venía haciendo responde a la lógica de administración de la formación tal como la definen López y Leal, (2002:23-24):

- formación basada en la oferta
- dirigida a las personas fuera del puesto de trabajo
- realizada fundamentalmente en aulas
- estructurada en programas cerrados
- valoración de costes
- evaluación de la satisfacción de los asistentes

lo que coloca al Gabinete en mala situación dentro de la Sociedad del Conocimiento.

Conforme a la lógica de gestión de la formación que se pretende implantar progresivamente se ha de actuar dentro de la estrategia que vaya determinando la Diputación, de los cambios organizativos y culturales que en ella se vayan produciendo y de la dinámica gestora que se desarrolle en recursos humanos con los límites y frente a las resistencias que existen para el cambio. Un paso en esa dirección son las actuaciones de mejora de este Plan.

Hoy existe una buena administración de recursos humanos y cabe esta oportunidad de mejora en formación. **Es posible por ello ser elementos de implosión para la transformación de la organización y de su cultura desde una óptica de gestión y formación de las personas.** Los puestos de trabajo se van definiendo paulatinamente por competencias y la formación empieza a preocuparse por la demanda, la ligazón con el puesto y los resultados. No obstante, la traba del bloque de legalidad hace difícil el tránsito. No se puede olvidar que "en las Administraciones Públicas los actuales mecanismos de selección y promoción no ayudan a ello" (López y Leal:2002:193). También la rutina y la dejadez.

De no cambiar, las consecuencias serían fatales: sobrevivencia más o menos exitosa como hasta ahora en un medio plazo, anquilosamiento de la actividad, desmotivación del personal y de un alumnado escaso y saturado (pocos empleados en la provincia con baja renovación) y declive hacia un núcleo formativo residual y formal.

Cierto que estratégicamente "el rumbo tomado por los procesos modernizadores de las Administraciones Públicas condiciona totalmente el contenido de los aprendizajes de sus empleados" (López y Leal 2002:243) y por ello "la formación no puede ser una simple superposición de conocimientos, sino la transformación de unos comportamientos ligados a las ocupaciones" (López y Leal 2002:249). Se observan rasgos de cambio, los empleados de la administración local demandan aprender competencias, valoran el certificado en el tercer lugar de sus razones para asistir a los cursos y comienzan a considerar los cambios comportamentales. La formación que hace el Gabinete debe integrarse, como señalan los autores citados, dentro de una acción planificada, bien gestionada y correctamente evaluada. Ese es el reto y la visión que compromete a los que trabajan en la formación provincial.

3.2 Análisis de los problemas

Para identificar los problemas que afectan a la formación y que figuran en la Propuesta del Plan de mejora, deducidos éstos hasta ahora de la experiencia del trabajo diario y de nuestras reflexiones, **es necesario enfocar la situación mediante la metodología de las técnicas de análisis de entorno y de problemas vinculándolo a la planificación estratégica**, al considerar que la formación debe ser una actividad planificada y un elemento estratégico dentro de los procesos modernizadores de las Administraciones

Públicas según López y Leal, (2002:51-52). Con esta perspectiva se aborda el análisis de los problemas, de sus causas y de sus consecuencias.

Para identificarlos, analizarlos y diagnosticarlos se utiliza el análisis de entorno DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En ese análisis se siguió el siguiente planteamiento: Se reunieron las seis personas del Gabinete, como conocedores e implicados en la organización a los que se añadieron otras seis personas que están muy relacionadas y conocen bien la situación y actividad desarrollada y no obstante, la ven desde fuera: 2 representantes sindicales (laboral y funcionario), 2 prescriptores de formación y 2 alumnos con el objetivo de llegar a acuerdos sobre un sencillo cuestionario consensuado previamente.

Se hizo el análisis por medio del uso en cada pregunta de la “tormenta de ideas” (brainstorming) y los resultados que fueron sintetizados por el moderador, se recogen en el Anexo 6.

Seguidamente para identificar más detalladamente los problemas y facilitar su análisis y para determinar objetivos, tomar decisiones y seleccionar herramientas, **se empleó la Técnica de Grupo Nominal (TGN)** (ver anexo 7) conforme a la metodología de este tipo de técnica de análisis de problemas (es una técnica estructurada) y por tanto en torno a unos principios básicos, a la actuación de un facilitador, a cierta logística, a procesos ordenados secuencialmente, a procedimientos específicos para la ejecución de los pasos y a reglas de juego respecto a determinadas situaciones.

El grupo, con la asistencia de un facilitador experto de una consultora, siguió, en dos procesos consecutivos, el siguiente proceso:

1. Generación silenciosa de ideas.
2. Agrupamiento de ideas en ideas-resumen.
3. Debate sobre las ideas-resumen.
4. Valoración de las ideas-resumen y su jerarquización.

En un primer proceso se respondió a la siguiente consigna “¿Cuáles son los problemas principales que debemos encarar en la actualidad en el Gabinete de Formación?”.

Las 31 ideas expuestas por escrito por los participantes se agruparon en las siguientes ideas-resumen que tras ser debatidas y votadas se reflejan en el Panel 1:

Votos disponibles: 90, votos emitidos: 90 (Véase tabla 4):

Tabla 4: Ideas-resumen de los problemas principales del Gabinete Provincial de Formación

IDEAS-RESUMEN	VOTOS	%
Carencia de sistemática en procesos y procedimientos	28	31,12
Deficiente organización del Gabinete	25	27,77
Deficiente análisis de necesidades formativas	18	20
Deficiente evaluación de los planes de formación	13	14,45
Carencias en nuevas tecnologías	6	6,66

Fuente: elaboración propia

Seguidamente en un segundo proceso se aplicó la misma técnica para responder a la siguiente pregunta: “Cuales son las soluciones para el problema estimado más importante en el proceso anterior: Carencia de sistemática en procesos y procedimientos”:

También las 22 ideas expuestas por escrito por los participantes se agruparon en las siguientes ideas-resumen que tras ser debatidas y votadas se reflejan en el Panel 2:

Votos disponibles: 36, votos emitidos: 36. (Véase tabla 5)

Tabla 5: Ideas-resumen de las soluciones a los problemas del Gabinete Provincial de Formación

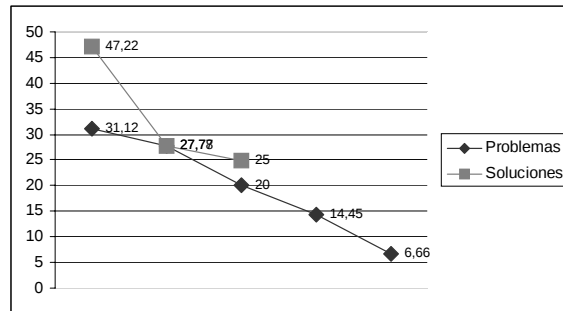
IDEAS-RESUMEN	VOTOS	%
Implantación de un sistema de gestión de la calidad	17	47,22
Implicación del equipo en un trabajo organizado específicamente	10	27,78
Compromiso de la calidad del servicio	9	25

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones (véase gráfico 1):

1. Los problemas principales apreciados por el grupo son: Carencia de sistemática en procesos y procedimientos regidos con lógica burocrática (28 votos, 31,12 %), que enlaza con la mala organización y forma de trabajar del Gabinete (25 votos, 27,77 %).
2. Se realiza un deficiente análisis de necesidades (18 votos, 20%) y una deficiente evaluación (13 votos, 14,45%), aunque existe una evaluación de satisfacción de usuarios bien elaborada.
3. Las soluciones que se proponen para la resolución del problema más percibido son: Implantación de un sistema de gestión de la calidad (17 votos, 47,22%) que afectando a procesos la mejor es la Norma ISO y la organización eficaz del equipo que ahora debe actuar como Grupo de Mejora (10 votos, 27,78%).

Gráfico 1: Valoración de problemas y soluciones

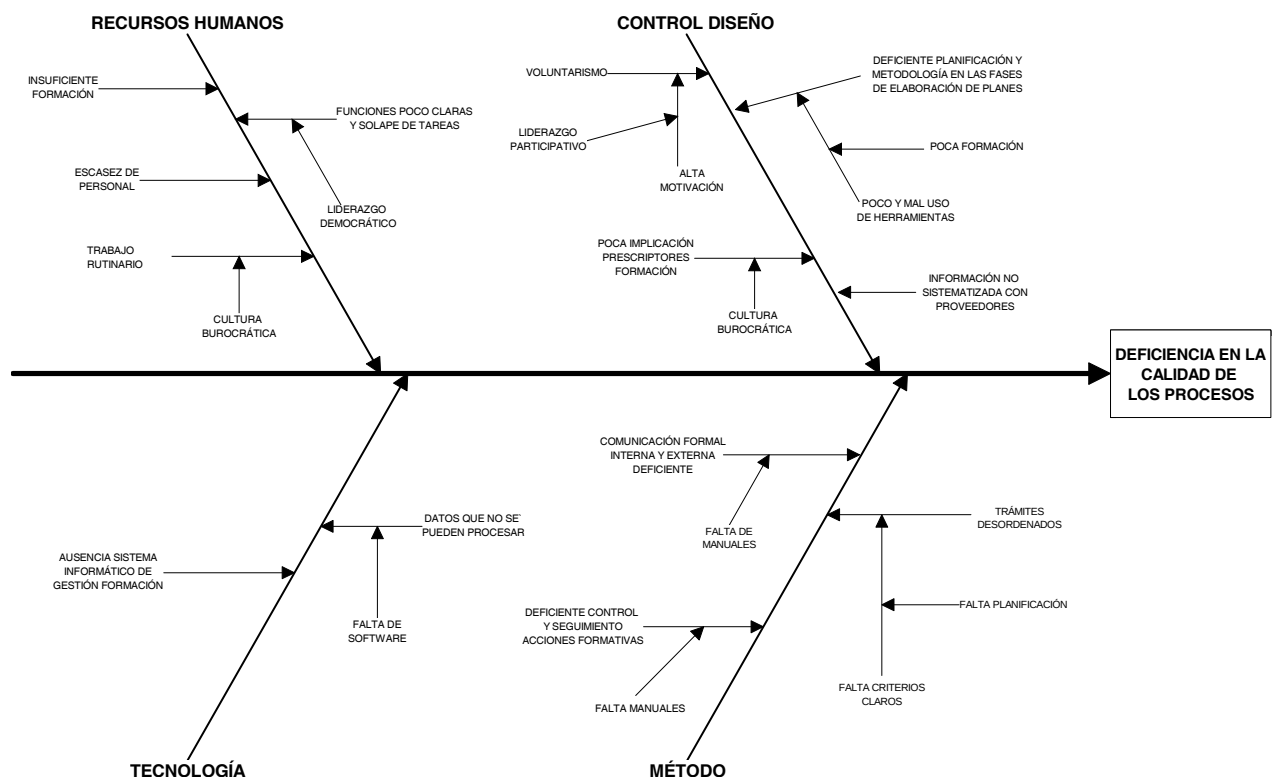


Fuente: elaboración propia

Por último se utilizó el diagrama “causa-efecto” (Ishikawa) (véase figura1) como herramienta gráfica de relación de las causas del problema más señalado por la TGN: “Deficiencia en la calidad de los procesos”, buscando las causas últimas del problema para analizarlo mejor.

Elaborada por el grupo dió como resultado:

Figura 1: Diagrama causa-efecto



Análisis del diagrama:

El diagrama “causa-efecto” muestra lo siguiente: respecto a la categoría Método, la falta de manuales de formación provocan el deficiente control y seguimiento de las acciones formativas y dificultan la comunicación tanto interna como externa. Además la falta de criterios claros por mala planificación causan trámites desordenados. Respecto a la categoría Control de diseño, la cultura burocrática de la Diputación explicita la poca participación de los prescriptores formativos (al tiempo, poco solicitada formalmente) y la escasa formación del personal del Área en gestión de calidad provoca una deficiente planificación y metodología en las etapas de elaboración de los planes. Tampoco existe una información sistematizada respecto de los proveedores. En la categoría Recursos Humanos, la cultura burocrática, la insuficiente formación y un liderazgo “blando” conlleva a que las personas tengan funciones poco claras y tareas solapadas en un trabajo rutinario. Por último en la categoría Tecnología falta un software adecuado para tratamiento de procesos y un sistema informático de gestión de la formación.

4. Propuestas del Plan de Mejora

4.1 El entorno

El conjunto de actores que intervienen en la actividad de formación con mayor o menor presencia son los “policy-makers” (decisor político, los agentes sociales y socios externos que deciden) **los alumnos** (clientes inmediatos) **y los prescriptores de la formación** (clientes últimos y también socios) siguiendo la terminología de Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993:89-90). En formación es preciso tener en cuenta que los clientes no son simples consumidores pasivos sino que participan en la producción (servucción).

Pese a la situación del Gabinete en un entorno organizacional burocrático carente de planificación estratégica explícita que dificulta la orientación de la formación que se hace a una formación por competencias y que difumina la situación deseada en la Sociedad del Conocimiento que demanda nuevos conocimientos, destrezas y actitudes en las personas como señala Pilar Pineda (2002:10), **el Área de Formación quiere y puede provocar el efecto “girasol”** (Le Boterf, Barzucchetti y Vincent,1993:25) **cambiando el interés por los contenidos a difundir (como conocimientos), los métodos didácticos a emplear y los programas a ejecutar (simple catálogo de cursos sin reflexionar sobre la estrategia como señalan López y Leal (2002:52) por un interés fundamental por los alumnos y los prescriptores.**

En relación al entorno actual, el Gabinete se encuentra en buenas condiciones ya que a la formación que hace acude el 75% de los empleados locales en exclusiva.

La política de alianza y colaboración mediante convenios con entidades públicas y privadas de formación y el compromiso y la participación en la formación de las centrales sindicales coloca al Área en una posición cómoda que dificulta la entrada de competidores. Punto negro es en cambio la poca participación de los prescriptores y riesgos serios son los que afectan a la motivación y al aprendizaje de los alumnos si se mantiene una situación estancada, sin cambios,.

El incremento de calidad, la participación e implicación activa de los diferentes actores y la fidelización de la demanda intensificará la institucionalización del Área de Formación como unidad impulsora de formación (incluso proactiva) de la Administración Local de la provincia (véase anexo 8). Ese es el modo de enfrentarse con éxito a la mayoría de los riesgos y para ello el cambio mejorando continuamente, es fundamental para la minimizar los de riesgos de debilitamiento y de posición residual: posibilidad de pérdida de socios, constitución de alianzas alternativas, cambios políticos o pérdida de demanda.

4.2 Enfoque organizativo

Situados en el nivel estratégico y en respuesta a la pregunta QUE (Más y Ramió 1997:55) el enfoque que se adopta como modelo organizativo es el productivista ya que se quieren efectuar los cambios manteniendo constantes la misión y la estructura, aumentando el rendimiento de lo existente, aunque iniciando un enfoque de reingeniería (MOE-Modelo de Organización Estratégica-1).

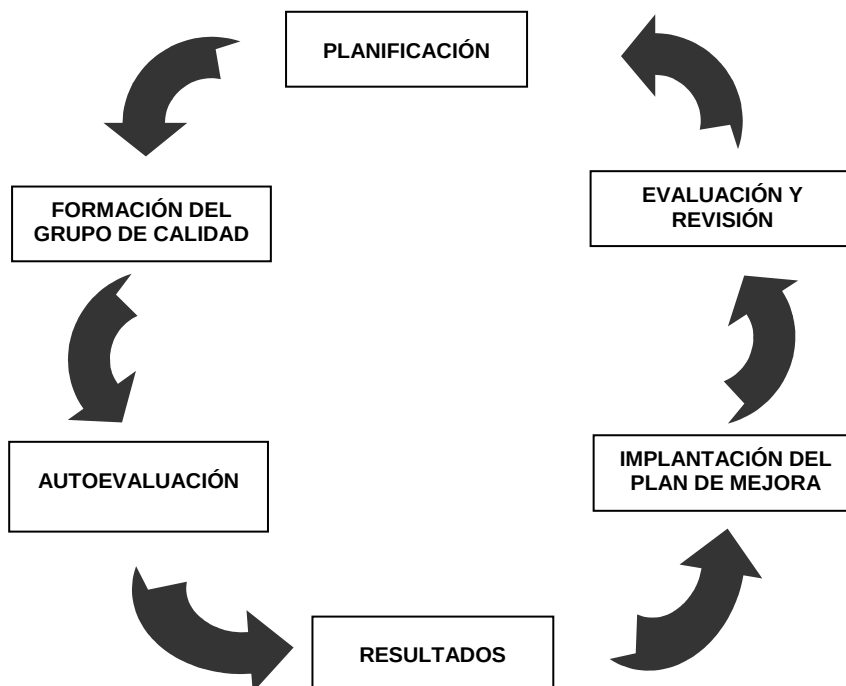
Por tanto el cambio en este momento es cuantitativo, es decir “hacer más de lo mismo con lo mismo” (eso si, haciéndolo mejor).

4.3 Planificación y objetivos

Para alcanzar la situación deseable y deseada, meta de este Plan de Mejora, se aplicó un proceso de autoevaluación a la situación en que estamos. Ese proceso ha sido global y sistemático de actividades y resultados en referencia a un modelo de calidad.

Se siguieron para ello los pasos del modelo autoevaluatorio: compromiso de la presidencia como “experimento piloto” de la modernización administrativa, dirección y planificación por el jefe del Área, constitución del grupo de calidad e información – formación, con el objetivo de seguir el ciclo que por otra parte exige el modelo ISO (véase figura 2) que a su vez sirve de modelo a todo proceso de mejora continua:

Figura 2: Proceso de autoevaluación



Fuente: Elaboración propia sobre modelo de autoevaluación

La misión que tiene el Área en formación consiste en planificar, analizar las necesidades formativas, diseñar los planes de formación, ejecutarlos y evaluarlos bajo los principios de continuidad, eficacia, eficiencia y servicio público.

En consecuencia los objetivos del Plan de Mejora se fijan a partir de los aspectos planteados en la Propuesta de este Plan y que derivan del análisis y diagnóstico de los problemas y búsqueda de las soluciones más idóneas, con la finalidad general de mejorar la gestión e implementar la calidad.

El Gabinete tiene un ámbito propio de competencias, responsables definidos, recursos, tiempo e instalaciones precisos y necesarios y destinatarios determinados.

Para determinar los objetivos del Plan de Mejora se partió de nuestra planificación ya que la formación debe ser una actividad perfectamente planificada y cualquier acción o actividad formativa debe inscribirse dentro de un plan de formación, que es instrumento de gestión, siendo la formación un elemento estratégico dentro del proceso modernizador de las Administraciones Públicas como señalan López y Leal (2002:51). En el Plan de formación se ponen en marcha el conjunto de actividades mediante las cuales se fijan los objetivos y determinan las líneas de acción más apropiadas para conseguirlos.

Por tanto los objetivos operativos que se proponen en este Plan de Mejora, tanto para el Plan de Formación como para el propio Gabinete se fijan mediante el sistema de gestión DPO (Dirección por Objetivos) que se convierte en herramienta de mejora

4.4 Herramientas

Para ello se han de fijar los objetivos generales, y se han de señalar las Áreas de resultados clave (ARC), que coinciden con las etapas del Plan de Formación sustancialmente y por lo que las herramientas de gestión que se utilizarán para mejorar la gestión y la calidad de la formación son:

1. El sistema de gestión integral DPO (dirección por objetivos)
2. El sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000.
3. La Carta de Servicios reelaborada.

4.4.1 Dirección por Objetivos (DPO)

Dentro de un enfoque filosófico de la gestión y de la calidad que supera lo simplemente operativo y que propone un sistema integrado de gestión, se pueden asociar conceptos de la D.P.O. (Dirección por objetivos) con los de la gestión de la calidad y de la formación para la mejora que se presenta en este Plan.

“Establecer la D.P.O. (...) es definir las metas concretas que se quieren alcanzar en un período de tiempo determinable, buscar el mejor camino para conseguirlos y controlar su desarrollo y evaluar el éxito obtenido, para iniciar otra vez el proceso” (Galofré 1997:53). La D.P.O. es en realidad una filosofía que “es capaz de transformar las necesidades objetivas de la corporación en objetivos personales, que refuerzan la implicación y la motivación de quienes los asumen” (Galofré 1997:53).

Implantarla correctamente señala dicho autor no es fácil ni ha de abordarse precipitadamente. En nuestro Gabinete se intenta hacerlo.

La DPO es tanto una herramienta de planeamiento y control como de evaluación que requiere un estilo participativo y actúa como una técnica motivacional. Es un sistema de gestión integral.

Tiene como ventajas su adecuación a una “experiencia piloto” ,su propósito de mejora y de cambio estableciendo metas y cambios, su estilo participativo y motivador y su enfoque hacia los resultados.

Sus inconvenientes provienen de las dificultades de establecer y coordinar objetivos, el posible conflicto con la creatividad e innovación y la dificultad de medición.

En el caso del Gabinete el apoyo de la dirección, su carácter “piloto”, la coincidencia de las áreas de resultados clave con las etapas del Plan de Formación anual hace que se imponga “de facto” como instrumento de dirección, como sistema de gestión, como instrumento de mejora.

Es por lo tanto herramienta y estrategia para la resolución de los problemas y para la mejora del Gabinete de Formación, determinando los objetivos concretos a alcanzar mediante los correspondientes planes de acción.

Como señala Albert Galofré un buen objetivo consiste en la concreción de la misión y los objetivos estratégicos de la organización, relacionado con las finalidades de la unidad o puesto, establecido participativamente, comprensible, medible y controlable, moderadamente arriesgado, referido a un marco temporal específico, desarrollado en una plan de actuación y apoyado con recursos suficientes.

En el diagnóstico se identificaron en mediante las técnicas DAFO y TGN cinco problemas fundamentales:

1. Carencia de sistemática en procesos y procedimientos.
2. Deficiente organización del Gabinete de Formación.
3. Deficiente análisis de las necesidades formativas.
4. Deficiente evaluación de los planes de formación.
5. Carencias en nuevas tecnologías.

y **las soluciones propuestas para esos problemas** que se incardinan dentro de la misión del Gabinete **se convierten en los objetivos generales o líneas de actuación estratégica** sobre las que ha de actuar el Gabinete de Formación y que son tres:

1. **Implantación de un sistema de gestión de la calidad.**
2. **Implicación del equipo en un trabajo organizado específicamente.**
3. **Compromiso de la calidad del servicio.**

Consecuentemente **son áreas de resultados clave (ARC)** en tanto puntos claves para el éxito **cuyas actividades se deben de realizar necesariamente bien** para obtenerlo y **que se refieren en buena medida a las Etapas del Plan de Formación:** Análisis de las necesidades formativas, los procesos y la evaluación del Plan de Formación:

1. **Reestructuración del gabinete de Formación.**
2. **Análisis de las necesidades formativas.**
3. **Procesos.**
4. **Evaluación de los planes de formación.**
5. **Nuevas tecnologías.**

4.4.1.1 Reestructuración del gabinete de formación

La reestructuración del Gabinete de Formación se relaciona más con la planificación estratégica de Recursos Humanos que con la planificación de la formación (plan de formación) pero la introducción del sistema D.P.O. y la adopción del de gestión de la calidad la determina.

El Gabinete de Formación es un equipo que actúa como grupo de mejora/círculo de calidad para implantar las mejoras y para adoptar el sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000.

Son finalidades del Gabinete:

1ª. Impulsar la formación y el desarrollo del personal.

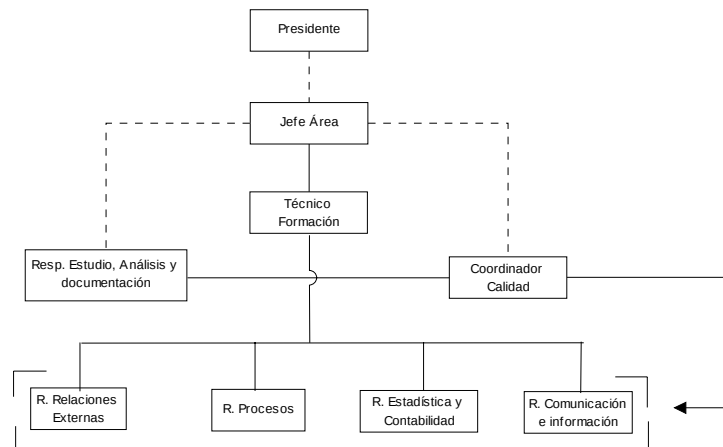
2ª. Concretar las responsabilidades de cada miembro del equipo (véase anexo 9).

3ª. Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y la evaluación del desempeño de las personas y del equipo.

Estas finalidades se concretan en objetivos operativos en relación a completar las acciones formativas, a constituir y fijar responsabilidades del grupo de mejora, a determinar y fijar objetivos y procesos para cumplimiento de la gestión de los planes de formación, a evaluar el desempeño de las personas y del equipo y determinar y fijar objetivos, procesos y evaluación de la implantación del sistema de gestión de calidad ISO. **Los objetivos, con sus indicadores, se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente (véase anexo 10).**

El Gabinete reestructurado (véase cuadro 3) responde a un enfoque funcional con un rasgo matricial en calidad (Norma ISO 9001:2000)

Cuadro 3: Organigrama del Gabinete reestructurado



Fuente: Elaboración propia

A fin de mejorar especialmente la relación con los prescriptores y alumnos de formación y para tareas de estudio y análisis y documentación de sistemas de gestión de calidad son necesarias dos personas más, con lo que el grupo queda constituido por ocho personas en lugar de las seis iniciales. La incorporación se produce de forma efectiva el 1 de septiembre del 2004.

El Gabinete ha de ser efectivo en relación con sus socios o agentes críticos (Stackeholders) y eficaz con los clientes desarrollando habilidades sociales en las relaciones con espíritu de negociación y de participación. Y ha de buscar eficiencia al satisfacer las expectativas de los clientes (resultados) al menor coste posible (optimización de los recursos financieros para formación). Calidad total lejos del concepto tradicional en la Administración del gastar por gastar (“nos subvencionan vía AFCAP”).

4.4.1.2 Análisis de las necesidades formativas

Al analizar en el diagnóstico esta fase del Plan de Formación se señalaban una serie de carencias detectadas. El deficiente análisis de necesidades está en el tercer lugar de los problemas del Área en el análisis efectuado mediante la TGN con un porcentaje de votación del 20% y en el análisis DAFO aparecen las siguientes debilidades relacionadas con el Análisis:

- Tenemos como fuente única de datos el cuestionario de los empleados y los contactos informales con los Jefes de Servicios de la Diputación y del Ayuntamiento de Lugo.
- Solamente se envía un cuestionario por correo a los usuarios de la formación .
- Falta de comunicación personalizada con los consultados.
- Uso formal y rutinario de los cuestionarios.

Aunque como fortalezas aparecían:

- El análisis de necesidades de los usuarios mediante cuestionarios y contactos personales.
- La atención a los alumnos y formadores

Por ello la mejora (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien.

a) Aplicar un método sistemático de análisis de necesidades identificando bien a los prescriptores y a los destinatarios

b) Mejorar y ampliar la participación de los alumnos incrementando sus respuestas a los cuestionarios de necesidades así como a los de evaluación que señalan necesidades; mejorar el diseño de los cuestionarios en algunos aspectos (valoración de la adecuación de las aulas...)

- c) Ampliar los medios de participación de los prescriptores para lo que es necesario elaborar y enviar cuestionarios de detección de necesidades a los jefes de servicio de la Diputación, a los Alcaldes y Secretarios de los Ayuntamientos, al Departamento de Personal, Jefes de Policía y Bomberos y Concejal-Delegado del Ayuntamiento de Lugo y a la representación sindical de la Diputación (Junta de Personal y Comité de Empresa).
- d) Mantener contactos personales y/o telefónicos formales con los responsables del Ayuntamiento de Lugo y con los Alcaldes y Secretarios de los restantes Ayuntamientos así como con los representantes sindicales de las Entidades Locales que los tengan.
- e) Mantener contactos personales e informales con los destinatarios de formación en la Diputación y de los Ayuntamientos y con los alumnos al desarrollarse las acciones formativas.
- f) Mantener reuniones con los jefes de servicio, sección y negociados-clave de la Diputación; elaborar un calendario de reuniones por zonas a lo largo del año con el personal de los Ayuntamientos buscando colaboradores-antena en cada uno de ellos y reunir a la Mesa Provincial de Formación.
- g) **Hacer llegar necesariamente a todos los participantes en este proceso de detección de necesidades los resultados del Análisis.**

Estas finalidades se concretan en objetivos operativos en relación a alumnos, prescriptores, formadores, representación sindical y Gabinete de formación **para los que se seleccionan los indicadores y que se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente (véase anexo 10).**

4.4.1.3 Diseño, programación y ejecución del Plan de Formación

Con independencia de la adopción del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 como herramienta que procure la solución de los problemas detectados en los procesos y que analizaremos detalladamente en apartado posterior, los procesos constituyen el problema más serio y grave en el Gabinete que obtuvo un porcentaje de votación del 31,12% en el análisis de la TGN y **es el nudo gordiano de la mejora de toda la actividad formativa del Área ya que su mejora y la adopción de la ISO la retroalimenta.**

Esta situación aparece reflejada en la DAFO de forma contundente entre las debilidades, siendo las más significativas:

- Carencia de sistemática en la forma de trabajar
- Falta de homogeneidad en los procesos y procedimientos.
- Enfoque burocrático del trabajo.
- Comunicación deficiente con proveedores y clientes.
- Difuminación de tareas.

Aunque como fortalezas aparecían:

- Control del desarrollo de las acciones formativas.

- Atención a los alumnos y formadores.

y sus causas analizadas en el diagrama “Causa-efecto” (pág. 37 del Plan de Mejora).

La mejora de los procesos y de la ingeniería de la Formación (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien:

- a) Mejorar el Plan de Formación** (diseño y desarrollo) **como documento de gestión**
- b)** Mejorar los procesos relacionados con los clientes.
- c)** Mejorar la relación con los proveedores
- d)** Mejorar la actuación del Gabinete en el desarrollo y ejecución del Plan de Formación para que sea más eficaz y eficiente.
- e)** Mejorar el instrumento **Unidad Didáctica** sobre la base de la Secuencia Didáctica.
- f)** Mejorar el **Programa Formativo** de cada acción. Los programas se reflejarán en lo que hoy es el Catálogo de Acciones Formativas.
- g)** Elaborar un **Pliego de Condiciones** de carácter general y sencillo para asegurar la pertinencia de las acciones formativas y que sirva para su contratación.
- h)** Elaborar un **Manual del Formador** (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes del formador).
- i)** Elaborar un **Manual del Alumno** (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes del alumno) que sirva para la Guía del Aprendizaje.
- j)** Elaborar una **Guía del Aprendizaje** como referente ordenador del proceso formativo y de implicación del alumno.

Se concretan en objetivos medibles (selección de indicadores) en relación a diseño y desarrollo del plan, procesos relacionados con el cliente, relación con proveedores y en relación a la organización, **objetivos a desarrollar mediante el plan de acción correspondiente (véase anexo 10)**

4.4.1.4 Seguimiento y evaluación del Plan de Formación

En el diagnóstico de problemas (análisis mediante la TGN) el problema de la deficiente evaluación de los planes de formación aparece en cuarto lugar con un porcentaje de votación del 14,45 % y en el análisis DAFO se señala: que solo existe la evaluación de satisfacción como única forma de evaluación para alumnos y profesores aunque tal evaluación realizada por CIDADANÍA, proporciona estándares e indicadores para la calidad y la mejora.

En las acciones formativas que viene realizando el Gabinete la participación en las acciones formativas lo es a título individual con el conforme del jefe de servicio o del alcalde respectivo. A ninguna persona sus jefes o sus organizaciones les comisionan ni siquiera formalmente les inclinan a la

asistencia a ningún curso. La iniciativa siempre es del alumno. Por tanto no existe participación de los prescriptores en la evaluación, ni siquiera con carácter perceptivo.

La conexión entre el proceso formativo y los prescriptores de la formación es casi nula.

Sí existe valoración de la satisfacción y de la “pertinencia” laboral de la formación por parte de la Mesa Provincial de Formación.

La evaluación de satisfacción, aprendizaje, adecuación pedagógica y transferencia es un objetivo general alcanzable en mayor o menor grado a medio plazo siguiendo el modelo holístico de evaluación de la formación de Pilar Pineda (Gestión de la formación en las organizaciones. Ariel Educación, 2002:256). Es más difícil la evaluación de impacto y no lo es la evaluación y la rentabilidad especialmente en el retorno de inversión.

Por ello la mejora (qué hacer más y mejor, cuánto, cuándo y quién) tiene las siguientes finalidades que se han de realizar bien:

- a) Mejorar y ampliar los medios de participación de los prescriptores en la evaluación formativa**, de forma que se vayan implicando más y progrese en la objetivización de la evaluación.
- b)** Incrementar la participación de los alumnos en la evaluación de satisfacción.
- c) Mejorar el Cuadro de Mando de Formación actual** para el seguimiento y control del Plan por la dirección con la operatividad que debiera al resultar incompleto, para que sea un “sistema de medición, un sistema de información y un sistema de decisión “ (López y Leal: 2002:112).
- La mejora del Cuadro ha de referirse a las áreas de resultados clave para que el jefe del Área y el técnico de formación dispongan de un Cuadro de Mando sencillo y fiable pero completo para el adecuado grado de información y para la toma de decisiones (Véase Anexo 11).
- d) Mejorar los indicadores de resultados sociopedagógicos; socioeconómicos y socioinstitucionales** en la línea señalada por López y Leal (2002:122 y ss.).
- e)** Ampliar técnicas evaluatorias (además de los cuestionarios de satisfacción y pruebas al final) con otras técnicas como la autoevaluación, cuestionarios, test, pruebas prácticas, observación de resultados, entrevistas, técnicas grupales, estudio de casos.
- f)** Elaborar y enviar un cuestionario de impacto a los jefes de servicio de la Diputación; al Departamento de Personal, jefe de Policía y de Bomberos y

concejal-delegado del Ayuntamiento de Lugo; a los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos restantes y a la representación sindical de la Diputación y de los ayuntamientos donde la hubiese.

- g) Mantener contactos formales e informales con los jefes de servicio de la Diputación, con los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos y los responsables citados anteriormente del Ayuntamiento de Lugo y con las representaciones sindicales.
- h) Mantener reuniones grupales con los jefes de sección y de negociados-clave de la Diputación y reunión de la Mesa Provincial de Formación.
- i) Analizar los cuestionarios de satisfacción de los alumnos y los formadores.

Finalidades que se concretan en objetivos socio-institucionales, socio-pedagógicos y socio-económicos para los que se seleccionan indicadores a desarrollar mediante el plan de acción correspondiente (véase anexo 10).

4.4.1.5. Nuevas tecnologías

Aparece este problema en el diagnóstico en último lugar con un 6,66% de los votos en el análisis TGN. En la DAFO se perciben las siguientes debilidades:

- No existe una página web para informar y comunicarse con los usuarios.
- Deficiencia de software adecuado par el tratamiento estadístico de datos.
- Un aula virtual.

La mejora consiste en las siguientes finalidades:

- Dotarse de una página web interactiva.
- Dotarse de un aula virtual o multimedia.
- Adquirir el software adecuado.

Que se concretan en objetivos medibles (con indicadores) y se desarrollan mediante el plan de acción correspondiente (véase anexo 10).

4.4.1.6 Conclusión

Los objetivos seleccionados en este Plan de Mejora responden, en lo posible al enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales).

4.4.2 Norma ISO 9001:2000

Apostar por la Norma Internacional ISO (Organización Internacional de Normalización) es una decisión que implica la modificación de la estrategia del Gabinete, de su organización y de sus objetivos operativos y de las metas de los integrantes del mismo.

La adopción de esta Norma de aseguramiento de la calidad viene determinado por la consciencia de que el principal problema para ser más eficaces y abrir camino a la eficiencia lo constituye el proceso formativo.

Y esta Norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de mejora de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (Norma Española UNE- EN - ISO 9001 (ISO: 9001:2000) AENOR 2000).

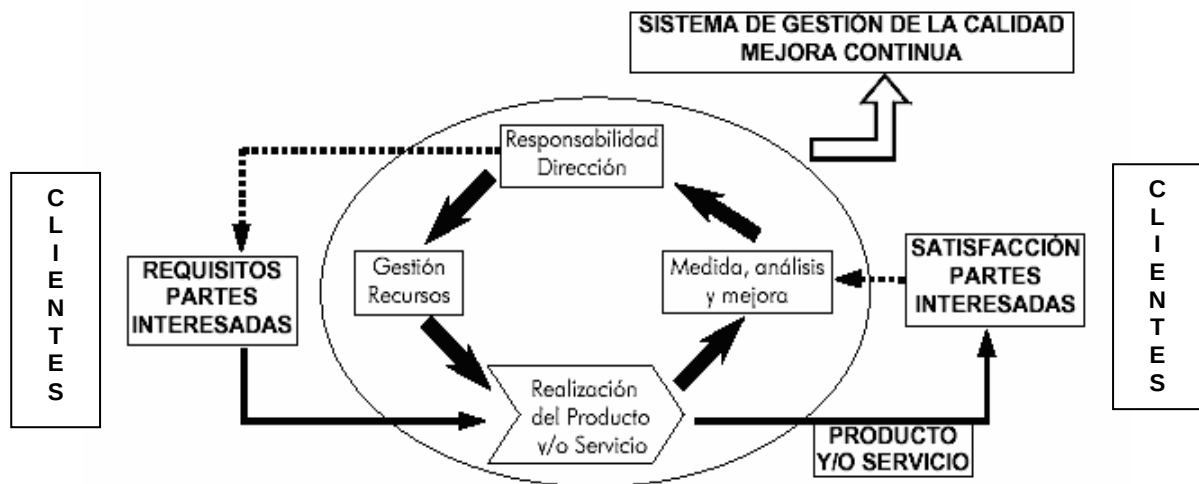
La ventaja de este enfoque es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

El enfoque de la Norma ISO 9001:2000 enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas jugando los clientes un papel significativo tanto en la definición de los requisitos de entrada (inputs) como con su satisfacción, que requiere su evaluación, acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos en el servicio que presta (outputs).

Lo que se refleja en la figura 1 de la propia Norma (véase figura 3): Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Figura 3: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos



Fuente: UNE-EN ISO 9001. AENOR 2000

Por otra parte permite aplicar la metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) similar al PDCA del modelo CAF.

Se opta por la Norma ISO 9001 en vez de por la ISO 9004 por las mismas razones, en parte, por las que no se hace por los modelos CAF (Common Assesment Framework - Marco Común de Evauación) o EFQM (European Fondation for Quality Management - Fundación Europea para la gestión de la Calidad).

La ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad para certificación o con fines contractuales centrándose en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para cumplir los requisitos del cliente. La ISO 9004 orienta sobre más objetivos, especialmente para la mejora continua del desempeño de la eficacia y eficiencia globales de la organización, sin fines certificadores o contractuales. Ambas son coherentes y complementarias entre sí pudiendo utilizarse en documentos independientes, como es el caso, una vez implantada la ISO 9001 el siguiente paso es la implantación de la ISO 9004 que la complementa, ampliándola.

El Área se adapta a la ISO:9001 por las siguientes razones:

1. **La certificación es un argumento sólido** para conseguir el apoyo de la dirección política y una meta tangible y motivadora para las personas del Gabinete.
2. **Soluciona los problemas axiales de nuestra formación:** el equipo y los procesos, mejorando el servicio.
3. **Mejora las relaciones con el cliente** obligando a mejorar el Análisis de necesidades.

4. Mejora también la evaluación y la satisfacción del cliente.
5. **Incide en la mejora continua de la gestión de la calidad** y asegura la calidad en tanto modelo prescriptivo.
6. **Crea una cultura nueva de trabajo y de relaciones** pasando de lo intuitivo, lo verbal y desconexo a lo documentado y participativo.
7. En una unidad como la nuestra dentro de la Diputación es la herramienta más adecuada para "iniciar el camino" de la calidad. En una unidad más amplia o en toda la Organización si fuese viable, que no lo es, la opción sería posiblemente el modelo de excelencia CAF.

Con ella el Gabinete inicia una cultura de calidad exportable ("creando metástasis") al resto de la organización y a los Ayuntamientos de la provincia. Un reto a largo plazo sería la aplicación del modelo EFQM de excelencia.

El modelo exige el uso de las siguientes herramientas que son documentos (declaración documentada de la política de calidad y de los objetivos de la calidad):

1. **El Manual de la Calidad** que refleja la política de calidad, el objeto, los responsables, los procesos y su interrelación y los procedimientos.
2. **El Manual de los procedimientos.**
3. **Los registros de calidad.**
4. **Instrucciones de trabajo, planes y especificaciones.**

Si bien el modelo CAF no ha sido implantado en ningún ente local todavía, que se sepa, sí se ha implantado la Norma ISO 9001:2000 en el Servicio de Formación, de la Diputación Provincial de Alicante y en servicios, entre ellos el de formación, de la Diputación Provincial de Badajoz.

José Antonio Latorre, jefe del Departamento de Formación de la Diputación Provincial de Alicante (véase anexo 12) señala como ventajas de la NORMA que "obliga" a ordenar el departamento en planificación, recursos y evaluación, eliminando voluntarismos y marcando plazos debido a la auditoría externa; que hace que la toma de decisiones sea "más científica" al adoptarse en base a datos cuantitativos concretos; que objetiva la distribución del trabajo y responsabilidades entre los colaboradores ayudando en todas las tareas de mando al regirse por datos contrastados y comparativos; que favorece la incorporación de nuevas personas y de cambios en el departamento al estar delimitados los procesos, las responsabilidades y las tareas de cada uno, que cambia la manera de trabajar al obligar a entrar en la dinámica de formular objetivos, establecer indicadores, medirlos periódicamente (en Alicante lo hacen trimestralmente), hacer planes de mejora, evaluar el incumplimiento, hacer

anualmente el informe de revisión del sistema y volcar las consecuencias en los objetivos del año siguiente y que finalmente prestigia al departamento con la certificación ante la Organización, proveedores, ciudadanos, etc.

Y como inconvenientes: el excesivo rigor documental que parece “montar” una burocracia (ISO) sobre otra (la preexistente), el coste económico y el riesgo del formalismo quietista a la sombra de la certificación al margen de la filosofía de la calidad.

El Servicio de Formación de la Diputación de Badajoz (véase anexo 13) afirma la compatibilidad de los modelos ISO y EFQM señalando que la buena descripción de procesos y la sistemática que se consigue con la ISO es un criterio agente importante a efectos de la autoevaluación EFQM e importante paso previo a la implantación de este modelo de excelencia. Ve el éxito de la ISO 9001 en su simplicidad para describir las bases de un sistema de gestión de la calidad.

Y como debilidades que pueden darse en el sistema: que no esté bien definida la filosofía de origen, los recursos y las responsabilidades; la falta de información / formación o desconocimiento de la Norma; la escasez de tiempo y exceso de procedimentalismo y la dualidad Jefe de Área o servicio y responsable de calidad con una carga laboral que inutiliza el trabajo.

Con el análisis que hacen Alicante y Badajoz resulta claro que la Norma ISO soluciona los dos principales problemas apreciados por el Gabinete: carencia de sistemática en procesos y procedimientos y la mala organización del mismo (el 58,89% de votos de aplicación de la TGN) y responde a la propuesta de implantación de un sistema de gestión de la calidad (47,22% de votos) que junto con la de implicación del equipo en un trabajo organizado (27,78% de votos) suman el 75% de los votos. Además elimina en gran parte las debilidades, mejora las fortalezas, palía las amenazas (cambios políticos o de alianzas, pérdida de calidad) y permite aprovechar las oportunidades (mejora de la organización, de la calidad, nuevas tecnologías y reforzamiento de las alianzas).

Este sistema de gestión de la calidad parece adecuado para el Gabinete de Formación ya que evitando sus problemas: burocratismo y rutina y evitando los riesgos de la aplicación de este sistema poniendo los medios para mantener viva la filosofía de la calidad a través de la mejora continua y la extensión de nuestra cultura en la Organización, puede permitirle avanzar en la aplicación de la metodología D.P.O. y enfocar la formación por competencias a medio/largo plazo y en este momento hacer una buena Planificación de la Formación.

Adoptarla implica, lógicamente, aplicar la metodología de la Norma.

4.4.3 Carta de servicios

En el año 2001 el Área de Formación elaboró una Carta de Servicios (véase anexo 14) siguiendo la regulación del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio conforme a lo dispuesto en su artículo 4 y que se fue mejorando ocasionalmente mediante autoevaluación en función de la opinión de los clientes.

En el momento de su elaboración, ésta se realizó teniendo en cuenta:

- La situación del Gabinete y su capacidad para la prestación de servicios.
- Las demandas y quejas de los usuarios, en especial de los alumnos y profesores.
- Diversas cartas de servicios de otros organismos que sirvieron como análisis comparativo y de guía de opinión.

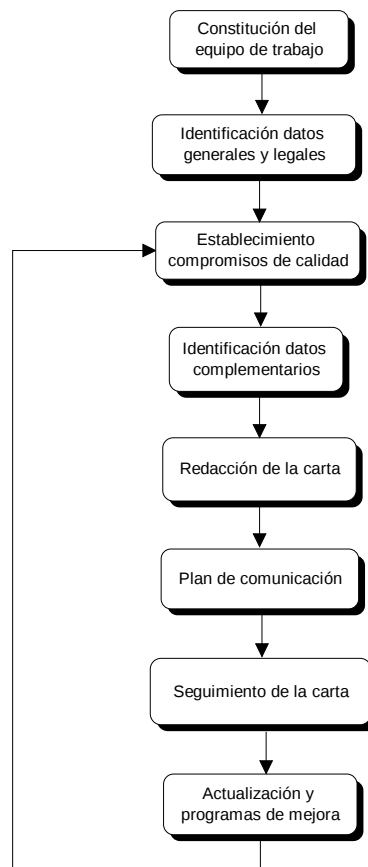
La actual Carta de servicios presenta incongruencias derivadas fundamentalmente de la falta de metodología en su elaboración ya que se hizo de un modo quizás simplista.

En concreto no existe correspondencia clara entre servicios que presta y que se reseñan en la Carta, los estándares de calidad que se fijan, los compromisos que se adquieren y los indicadores de evaluación. Además los procesos autoevaluatorios tampoco han sido ni sistemáticos ni integrales.

Constituido el Gabinete en grupo de mejora reelaborará este documento dentro del proceso de gestión de la calidad que se refleja en la nueva forma de trabajo que la Norma ISO impone expresando el compromiso con los actores formativos. Al ser imposible la existencia de una Carta de Servicios de la Diputación Provincial por las razones expuestas en este trabajo, es preciso conformarse con una buena Carta para el Área de Formación.

Se utilizará para ello la metodología de la “Guía para la implantación de Cartas de Servicios” del MAP (Ministerio de Administraciones Públicas) y se seguirá el proceso que establece la Guía (véase figura 4) y que se refleja en el diagrama:

Figura 4 Diagrama del proceso de elaboración de la carta de servicios



Fuente: Guía para la implantación de Cartas de Servicios. MAP 2000

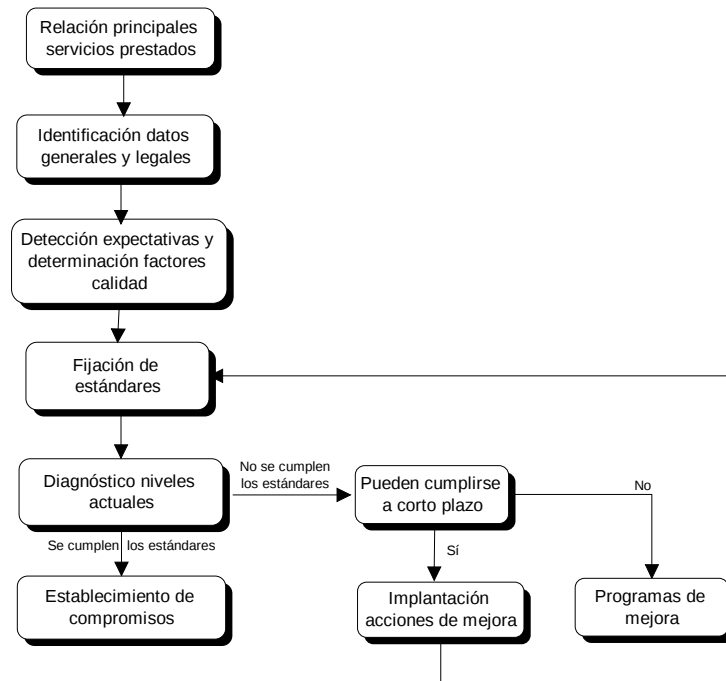
Al seguir los procesos de elaboración de una Carta de Servicios que la Guía indica, aplicados con rigor aunque de modo adaptativo a la situación y realidad del Área, el resultado mejorará la congruencia, la coherencia y la consecuencia de la Carta.

Este abordaje implica no solamente efectuar una evaluación de la Carta de Servicios actual sino que supone un proceso completo de reelaboración de la misma teniendo a la actual lógicamente como punto referencial.

El equipo de trabajo formado en este instrumento (formación en la calidad de los servicios públicos) ha de volver a identificar los datos de carácter general y legal (en la Carta actual, por ejemplo, no figura la Ley de Protección de datos). Se volverán a seleccionar los servicios principales que se prestan conforme a los criterios de: Volumen de gestión, regularidad de prestación, recursos dedicados, impacto etc.

Seguidamente se efectuarán las actividades precisas para el establecimiento de los compromisos de calidad conforme a la Guía (véase figura 5)

Figura 5: Diagrama detallado del proceso de establecimiento de compromisos de calidad



Fuente: Guía para la implantación de Cartas de Servicios. MAP 2000

Y en cada una de las actividades se utilizarán los modelos, matrices y técnicas que la Guía propone (factores claves de calidad, cuadro de mando, documento-matriz, etc.)

Usando esta metodología se puede esperar contar con una Carta de Servicios mejor, congruente y realista sujeta a revisión periódica y continua de los indicadores y a seguimiento de satisfacción de los clientes fijando los programas de mejora necesarios y los criterios para su actualización. **El tiempo estimado para la reelaboración es de 48 días; es decir, del 10 de enero a 28 de febrero de 2005.** (Véase tabla 8).

Esta Carta, reelaborada, retroalimenta y refleja la implantación del sistema de gestión de calidad de la Norma ISO 9001:2000 en la que se integrará como proceso y como documento.

4.5 Implantación del plan

El Gabinete cuenta con los recursos necesarios para ello.

4.5.1 Recursos Humanos

Inicialmente seis personas a las que hay que sumar dos más (nueva estructura del Gabinete de Formación) (véase tabla 6)

Tabla 6: Recursos Humanos del Gabinete de formación

Nº	Nivel	Grupo	Tiempo dedicado al área	% de horas dedicado a la implantación de la mejora	Responsabilidad
1	Jefe del Área	A	75 h. / mes	10 %	Dirección y Coordinación
1	Técnico de Formación	A	Jornada completa 150 h. / mes	20 %	Planificación, diseño, ejecución y control de Planes
1	Coordinador de Calidad (Administrativo A. G.)	C	Jornada completa 150 h. / mes	70 %	Aseguramiento de los sistemas de gestión de calidad
1	Administrativo A. G.	C	Jornada completa 150 h. / mes	20 %	Estudio, Análisis y Documentación de sistemas y métodos de gestión
1	Auxiliar Informático	C	Jornada completa 150 h. / mes	20 %	Estadística y Contabilidad
2	Auxiliares A. G.	D	Jornada completa 150 h. / mes	20 %	- Procesos y procedimientos. - Información y Comunicación
1	Coordinador de Actividades formativas y sociales	D	Jornada completa 150 h. / mes	70 %	Relaciones Externas

Fuente: elaboración propia

Circunstancialmente el Gabinete dispone del apoyo logístico de personas de otros departamentos de la Diputación.

4.5.2 Recursos Financieros

La estimación de costes para la implantación del Plan supone un total de 130.000 € (véase tabla 7)

Tabla 7: Costes para la implantación del Plan de Mejora

COSTES	IMPORTE
1. De personal	
a) Total de salario del personal correspondiente al % de tiempo dedicado a la implantación del Plan de Mejora por los miembros del equipo	56.000 €
b) Horas extras estimadas	10.000 €
2. Material propio y para adquisición de material de oficina, etc.	5.000 €
3. Consultoría (formación, asesoramiento y material) para la implantación de la Norma ISO	26.000 €
4. Certificación	6.500 €
TOTAL.....	130.000 €

Fuente: elaboración propia

4.5.3 Otros recursos

La consultora seleccionada para la formación y asesoramiento para la adaptación al sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 es **GADI Planificación Empresarial**.

Se pretende que certifique **AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación)** por su reconocido prestigio.

4.5.4.- Calendario de Actuación (Cronograma):

El tiempo previsto para la implantación de este Plan de Mejora y para obtener la certificación ISO 9001:2000 es de 18 meses (véase tabla 8)

Tabla 8: Cronograma estimativo de la implantación del Plan de Mejora(DIAGRAMA DE GANTT)

ENTIDAD:				FECHA INICIO:				FECHA FINALIZACIÓN:			
ÁREA DE FORMACIÓN-DIPUTACIÓN LUCO				01/09/04				31/03/2006			
Fases	Semanas	SEPT. 04	OCT. 04	NOV. 04	DIC. 04	ENER. 05	FEBR. 05	MARZ. 05			
0	Fase previa Plan de Mejora										
	Visto Bueno Presidente										
	Creación del Grupo de Mejora										
	Formación al personal del Gabinete										
	Chequeo del Área										
	Conclusiones										
	Mejorar Carta de Servicios										
UNE EN ISO 9001:2000											
1	Diagnóstico y Planificación Inicial										
	Realización										
	Presentación de Conclusiones										
	Formación a Dirección y Personas										
2	Responsabilidad de la dirección										
	Mapa de procesos										
	Política de Calidad. Objetivos 2004										
	Organigrama funcional										
3	Manual de Calidad										
	Gestión de los Recursos										
	Gestión de la Infraestructura										
	Gestión de los RR. HH.										
4	Ambiente de Trabajo										
	Desarrollo del Servicio										
	Procesos Relacionados con Cliente										
	Diseño y Desarrollo										
	Compras y Proveedores										
	Prestación del Servicio										

Fases	Semanas	ABR. 05	MAYO 05	JUN. 05	JUL. 05	AGOS 05	SEPT. 05	OCT. 05
5	Medición, Análisis y Mejora:							
	Satisfacción del Cliente							
	Seguimiento y Medición							
	Control del productor No Conforme							
	Análisis de Datos							
6	Procedimientos Obligatorios:							
	Control de Productos No Conformes							
	Auditorías Internas							
	Accs. Correctivas, Preventivas y Mejora							
	Control de Registros de Calidad							

Fases	Semanas	NOV. 05	DIC. 05	ENER. 06	FEBR. 06	MARZ. 06		
7	Selección Entidad Certificadora							
	Solicitud Presupuestos							
	Determinación de Entidad Certificadora							
8	Auditoría Interna							
	Acciones Correctivas							
	Revisión del Sistema							
9	Auditoría Previa							
	Acciones Correctivas							
	Auditoría de Certificación							

4.5.5 Conclusión.

Implantado el Plan de Mejora, ello debe suponer la solución de los problemas detectados y la estructuración adecuada tanto del proceso de gestión de los Planes de Formación como de la gestión de la calidad tal y como se refleja en el diagrama de flujo del proceso (véase anexo 15)

4.6 Evaluación del Plan de Mejora

Cabe plantearse dentro de las fases fundamentales de la evaluación (especificación de criterios, medición, análisis y utilización de resultados) la identificación y especificación de los criterios de evaluación, señalando las metas u objetivos de la evaluación del Plan, especificando, a su vez, para cada criterio los estándares que señalen los niveles o grados de mejora. También fijar indicadores para la medición del éxito de los resultados. Y fijar los tiempos (cuando y cada cuanto) del proceso evaluatorio del Plan. **El análisis y la utilización de resultados ha de realizarse al final de la implantación del Plan de Mejora para evaluarlo, determinar el nivel de éxito, las desviaciones y correcciones realizadas durante el proceso de implantación y que sirva para un nuevo Plan de Mejora dentro del proceso de mejora continua que exigen tanto la D.P.O. como el sistema ISO 9001:2000.**

Para efectivizarla el equipo lo hará mediante autoevaluación, las auditorías se efectuarán para señalar desviaciones e introducir medidas correctoras hasta la certificación final de calidad y los clientes lo harán por medio de los cuestionarios de evaluación, las entrevistas, las reuniones y los contactos señalados en el Plan de Mejora para el Plan de Formación.

Por ello considerando las diferentes áreas de resultados clave (ARC) como objetivos de evaluación se han de especificar los criterios y fijar los estándares del siguiente modo:

4.6.1 Organización

1.1 **El equipo** que actúa como grupo de mejora / círculo de calidad efectuará su propia evaluación mediante autoevaluación.

- a) En cuanto a la meta formación de los miembros del equipo el **estándar** de calidad es la asistencia del **100%** de las acciones formativas en el plazo establecido (15-11-04) obteniendo certificación de aprovechamiento.
- b) Respecto al funcionamiento la meta es la constitución del grupo y la asignación y asunción de responsabilidades al **100%** en el plazo establecido.
- c) Respecto al cumplimiento de objetivos:
 - La Justificación del Plan de Formación ha de hacerse (100%) en el término temporal señalado por la orden de convocatoria del Plan (15-03-06)
 - Par el resto de objetivos del Grupo (véase anexo 10 de objetivos e indicadores de Organización en la pág. _____) el estándar de éxito y de calidad es el de haber realizado los procesos y los objetivos con una **desviación máxima del 5%** respecto del valor de referencia.
- d) Respecto a la implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 el estándar viene determinado por el cumplimiento de las fases y de las auditorías también con una **desviación máxima del 5%**.
- e) La evaluación del desempeño por parte del equipo y de las personas ha de **alcanzar el nivel 3 (escala 1 a 5)**: Totalmente satisfactorio (véase anexo 16) Sistema de evaluación del desempeño mediante dirección por objetivos (D.P.O.) de la Diputación Provincial de Lugo).
- f) Se efectuará la autoevaluación: Una de control y seguimiento al cabo del primer semestre del año y otra **al final, al año, en el Plan de Formación** ordinario y que sirven de control del Plan de Mejora junto a las auditorías ISO y **una final del Plan de Mejora a los 18 meses**.

1.2 Los clientes:

Los alumnos valoran el conjunto de la organización y coordinación de los cursos con un **4,24 sobre 5 (escala 1 a 5)**. Estándar: mantener esa valoración.

Los formadores evalúan la colaboración del Área con **4,66 (escala 1 a 5)**. Estándar mantener esa valoración.

Los prescriptores que no evaluaban ni equipo ni formalmente la formación el estándar es conseguir un **4 en la escala 1 a 5**.

Los sindicatos el estándar es conseguir que den una valoración de **4,5 (escala 1 a 5)**.

Su evaluación se hace a final de año.

1.3 Las Auditorías: su estándar es desarrollar los procesos de adopción de la ISO con una **desviación del 5%** en cada fase respecto a sus fechas. Conseguir la Certificación al final de los 18 meses.

1.4 El Político evalúa al final del año el Plan de Formación ordinario y a los 18 meses el Plan de Mejora. **El estándar es que califique con 3: Totalmente satisfactorio** del sistema de evaluación del desempeño mediante D.P.O. de la Diputación Provincial de Lugo.

4.6.2 Análisis de necesidades formativas.

El estándar de cumplimiento es obtener la participación de los prescriptores, alumnos y formadores con una **desviación máxima del 5%** respecto a las previsiones realizadas durante el año y al final del Plan de Mejora.

La forma evaluatoria se hace mediante cuestionarios, reuniones y contactos personales y/o telefónicos, e-mail, etc.

El estándar para los sindicatos y formadores es el 100%. El estándar para el Gabinete en la elaboración de las fichas de necesidades: Realizada su ponderación y priorización se elabora, conforma y envía el Informe de Análisis al 100% de actores en los plazos establecidos en este Plan de Mejora.

El análisis ha de hacerse anualmente y con un **desvío general del 10% respecto a las previsiones realizadas**.

4.6.3 Diseño del Plan de Formación

El estándar ha de referirse a todas las finalidades y objetivos (pág. 46) y para todos, con las excepciones, que se señalarán en el párrafo siguiente han de cumplirse y completarse con **una desviación máxima del 5% respecto de las previsiones realizadas** (anuales y respecto a la fecha final del Plan de Mejora). Los indicadores de **control de asistencia** de los alumnos a las actividades formativas ha de ser el **100%** y en lo relativo a las **bajas** en las acciones formativas podrá haber una **desviación máxima del 10%** de las previsiones.

Los controles han de hacerse en cada Plan de Formación trimestralmente para control de desviaciones y evaluación anual.

4.6.4 Evaluación del Plan de formación

El estándar con relación al objetivo evaluación por parte de los prescriptores y alumnos **permite una desviación máxima del 5% respecto a las previsiones** realizadas anualmente y al final del Plan de Mejora.

El estándar para sindicatos es el 100%.

El estándar para formadores será el 90% de los tres indicadores: Recepción de cuestionarios de evaluación, satisfacción de las aulas y de satisfacción de la colaboración del Área de Formación al final de cada Plan (anual) y al finalizar el Plan de Mejora.

El Gabinete ha de elaborar y enviar a todos los actores el Informe de evaluación de los Planes de Formación con un estándar del 100%. Este Informe ha de servir para realizar el Análisis de Necesidades para el Plan siguiente actuando como retroalimentación del mismo (feedback).

La evaluación ha de hacerse anualmente y **con un desvío general del 10% respecto a las previsiones realizadas.**

4.6.5 Nuevas tecnologías

Los estándares de calidad corresponden al cumplimiento de los objetivos:

- 1º. Tener adquirido el software en enero de 2005
- 2º. Estar dotados de una página web interactiva en el plazo de 6 meses.
- 3º. Estar dotados con un aula virtual o multimedia en el plazo de 12 meses.

4.6.6 Indicadores (Véase tabla 9)

Tabla 9: Indicadores de la evaluación del Plan de Mejora

INDICADORES INDISPENSABLES DE EVALUACIÓN

Organización

Indicador / Objetivo	Responsable	Valor refer.
1. Completar las acciones formativas establecidas en el Plan	Personal Gabinete	15-11-04
2. Constituir Grupo de Mejora	Personal Gabinete	10-09-04
3. Fijar responsabilidades del Grupo de Mejora	Personal Gabinete	10-09-04
4. Justificar Los Planes de Formación	Personal Gabinete	15-03-06
5. Realizar Estudios de Necesidades	Resp. Relaciones Externas	15-11-04
6. Diseñar y Planificar Planes de Formación	Técnico Formación	17-12-04
7. Negociar en Mesa Provincial de Formación	Jefe Área	16-12-04
8. Ejecutar y gestionar y hacer seguimiento de los Planes de Formación	Personal del Gabinete	31-12-05
9. Evaluar los Planes de Formación	Jefe Área, T. Formación, Resp. Estadística y Contabilidad	31-01-06
10. Evaluación de implantación de la ISO	Personal del Gabinete	01-04-06

Indicadores del análisis de necesidades

CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO PLAN MEJORA
ALUMNOS	% de cuestionarios de análisis de necesidades tratados / Total colectivo	10 %	17 %
	% asistencia reuniones de los trabajadores de los ayuntamientos / Total trabajadores ayuntamientos	0 %	8 %
	% asistencia reuniones de los trabajadores de la Diputación / Total trabajadores diputación	0 %	12 %
	Incrementar porcentaje de respuestas en los cuestionarios de evaluación / Total participantes	8 %	15 %
PRESCRIPTORES	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a alcaldes y secretarios de ayuntamientos. / Total de cuestionarios enviados	0 %	25 %
	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a Jefes de Servicio de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	85 %
	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total cuestionarios enviados	0 %	85 %
	% asistencia reuniones de los Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Negociados clave / Total suma Jefes servicio, sección y negociados clave	0 %	65 %
	% contactos personales o telefónicos con secretarios y alcaldes / Total ayuntamientos	18 %	48 %
	% contactos informales con Jefes de Servicio Diputación / Total Jefes Servicio Diputación	78'5 %	100 %
	% contactos formales con Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado	100 %	100 %
	% formadores que propongan nuevas acciones formativas / Total formadores	50 %	86 %
REPRESENTACIÓN SINDICAL	% de recepción cuestionarios análisis de necesidades de la representación sindical de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	100 %
	% de recepción cuestionarios análisis de necesidades de la representación sindical de los ayuntamientos / Total cuestionarios enviados	0 %	7 %
	Reunión Mesa Provincial de Formación para propuestas de análisis de necesidades / Total reuniones	100 %	100 %
	% contactos personal o telefónicamente con representación sindical donde exista / Total de entidades locales que tengan representación sindical	3,40 %	17 %
GABINETE FORMACIÓN	% del informe de análisis de necesidades enviados a los empleados públicos locales / Total del colectivo	0 %	100 %
	% de fichas de análisis de necesidades / Total de fichas	0 %	100 %
	% de colaboradores antena en los ayuntamientos / Total de colaboradores	4'5 %	40 %

Indicadores de diseño, programación y ejecución

LÍNEA ESTRATÉGICA	CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO PLAN MEJORA
DISEÑO Y DESARROLLO	ALUMNOS	% Participantes Total Acciones Formativas (Plan Agrupado) Total Colectivo	15 %	18 %
		% Participantes Total Acciones Formativas (Plan Propio) Total Colectivo	10 %	13 %
	GABINETE	Nº Acciones Formativas realizadas / Nº Acciones formativas ofertadas	91, 2 %	95 %
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	GABINETE	% Participación Actividades Formativas (por Planes). Valor Medio	80 %	92 %
		% Cursos con Comunicación Fuera de Plazo respecto al nº total de cursos	15 %	8 %
		% participantes con derecho a diploma. Valor Medio	85 %	93 %
		% Reclamaciones Clientes respecto al total de cursos impartidos	20 %	13 %
	ALUMNOS	Valoración media de los contenidos abordados en la acción formativa	Escala de 1-5 4'41	Escala de 1-5 4'54
	ALUMNOS	Valoración media de la metodología empleada por el formador	Escala de 1-5 4'55	Escala de 1-5 4'63
		Relación entre contenidos teórico y prácticos	Escala de 1-5 4'36	Escala de 1-5 4'60
		Valoración del grado de aprendizaje alcanzado	Escala de 1-5 4'29	Escala de 1-5 4'45
		Valoración media del formador	Escala de 1-5 4'72	Escala de 1-5 4'83
		% Grado de interés mostrado por los participantes a medida que avanza el curso / Total participantes acciones formativas	76 %	83 %
RELACIÓN CON PROVEEDORES	ALUMNOS	Valoración Media Formadores	Escala de 1-5 3	Escala de 1-5 3'70
ORGANIZACIÓN	GABINETE	Nº Incidencias Internas	84	65
		% del control de asistencia al 50% de la acción formativa / Total acciones formativas realizadas	100 %	100 %
		% del control de asistencia al finalizar la acción formativa / Total acciones formativas realizadas	100 %	100 %
		% Bajas en las acciones formativas / Total participantes	18 %	9 %
	ALUMNOS	Valoración Media materiales empleados	Escala de 1-5 4'26	Escala de 1-5 4'60
		Valoración Media organización y coordinación de las acciones formativas	Escala de 1-5 4'50	Escala de 1-5 4'65

Indicadores de evaluación

LINEA ESTRATÉGICA	CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO PLAN MEJORA
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	SOCIO INSTITUCIONALES	% recepción cuestionario de impacto de los Jefes de Servicio de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	80%
		% recepción cuestionario de impacto del Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total cuestionarios enviados	0 %	80%
		% recepción cuestionario de impacto de los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos / Total ayuntamientos	0 %	23%
		Reunión Mesa Provincial de Formación para evaluar Plan Formación / Total reuniones	100 %	100%
		% recepción cuestionario de impacto de los planes de formación por la representación sindical de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	100%
		% recepción cuestionario de impacto de los planes de formación por la representación sindical de los ayuntamientos / Total cuestionarios enviados	0 %	7%
		% asistencia reuniones de los Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Negociados clave / Total suma Jefes servicio, sección y negociados clave	0 %	64 %
		% asistencia reuniones de los trabajadores de los ayuntamientos /Total trabajadores ayuntamientos	0 %	8%
		% asistencia reuniones de los trabajadores de la Diputación /Total trabajadores diputación	0 %	15%
		% contactos informales con Jefes de Servicio Diputación / Total Jefes Servicio Diputación	78'5 %	100%
		% contactos formales con Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total contactos mantenidos	100 %	100%
		% contactos personal o telefónicamente con representación sindical donde exista / Total de entidades locales que tengan representación sindical	3'40 %	12%
		% contactos personales o telefónicos con secretarios y alcaldes / Total ayuntamientos	18 %	45%
		% Recepción de cuestionarios de evaluación formador/ Total de formadores	97'5 %	100%
		% satisfacción de las aulas de formación / total formadores	89'5% 4'47	92'6% 4'63
		% satisfacción de la colaboración del Área de Formación / total formadores	88'6% 4'43	90'8 % 4'54
		% satisfacción prescriptores de la formación / Total Prescriptores	0 %	73%
		% de informes de evaluación de los Planes de Formación / Total de Planes	10 %	100%
	SOCIO PEDAGÓGICOS	% participantes que el curso respondió a sus expectativas / Total participantes	88'2 %	92%
		% participantes que consideran que el curso será útil para su carrera profesional / Total participantes	81'8 %	85%
		% participantes que consideran que el curso será útil para su promoción laboral / Total participantes	65'4 %	75%
		% participantes que consideran que el curso será útil para la mejora de las tareas a desarrollar / Total participantes	80'8 %	87%
		% Horas de formación impartidas / Total horas ofertadas	90'5 %	95%
		Nº horas impartidas por participante / Total participantes	2'40 horas	2'60 horas
		Media duración acciones formativas / Total acciones formativas	34'5 horas	35 horas
		Media de participantes por acción formativa / Total acciones formativas	14	12
		% de participación en la elaboración del programa de la acción formativa / Total acciones formativas	70'3 %	80%
		% de horas teóricas / total de horas	36'7 %	33%
		% horas prácticas / Total horas	63'3 %	67%
		Cumplimiento objetivos del curso (formadores)	96'5 %	97 %
		Valoración media heterogeneidad del grupo	Escala de 1-5 2'46	Escala de 1-5 2'65
		Valoración media desempeño de distintas funciones en el trabajo	Escala de 1-5 2'35	Escala de 1-5 2'55
		Valoración media distinto grado motivación de los asistentes	Escala de 1-5 2'30	Escala de 1-5 2'85
		Valoración media incidencia curso en mejora desempeño laboral	Escala de 1-5 4'19	Escala de 1-5 4'30
	SOCIO ECONÓMICOS	Presupuesto Planes de Formación	266.646'08 €	

Fuente: elaboración propia

“ Adoptar una actitud de rigor para medir la calidad de la formación es aceptar y preferir gestionar con “incertidumbres” medidas más que con certidumbres falsas”.

Guy Le Boterf
Serge Barzuchetti

Francine Vincent

BIBLIOGRAFÍA

- Galofré Isart, Albert (1997) *La modernización de las Administraciones Públicas en España. Guía de actuaciones y estrategias*. Santiago de Compostela. Escola Galega de Administración Pública (EGAP), Xunta de Galicia, Colección Monografías.
- *Guía para la implantación de Cartas de Servicios* (2000). Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).
- Le Boterf, Guy, Barzucchetti, Serge y Vincent, Francine *Cómo gestionar la calidad de la formación*. (1993) Aedipe, Gestión 2000.
- López Camps, Jordi y Leal Fernández, Isaura (2002) *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Barcelona. EPISE, S.A.-Training Club-Gestión 2000.
- López Camps, Jordi y Leal Fernández, Isaura (2002) *Aprender a planificar la formación*. Barcelona. Pidós Ibérica S.A.
- Luaces González-Rosón, Pedro, *Plan de Empleo 2003*. Diputación Provincial de Lugo.
- Más, Jordi y Ramió, Carles (1997) *La auditoría operativa en la práctica. Técnicas de mejora administrativa*. Marcombo (Boixareu Editores).
- *Norma Española UNE-EN ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2000)* (2000). Madrid. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación).
- Peña Baztán, Manuel (1999) *La Psicología y la Empresa: El Factor Humano*. Barcelona. Hispano Europea, S. A., Colección ESADE.
- Pineda, Pilar (coordinadora) *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel Educación
- Parrado Díez, Salvador *Guía "Elaboración de Planes de Mejora"* III Curso de Dirección Pública Local. Madrid, Instituto Nacional de Administración Local (INAP):

DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE LUGO
<http://www.diputacionlugo.org>
e-mail: info@diputacionlugo.org



San Marcos, 8 - 27001 Lugo
Teléfono 982 -26 00 00
Fax 982 - 26 01 65

ILMO. SR.

En el Área de Formación, Recursos Humanos y Organización a través del Gabinete Provincial de Formación venimos gestionando tanto la formación de nuestro personal como la dirigida a los empleados públicos locales de la provincia por medio de nuestro Plan de Formación (plan propio y plan agrupado AFCAP) además de la que en colaboración con el INAP dirige el Centro de Estudios Locales "Nicomedes Pastor Díaz" al personal local de ámbito nacional.

Además también desarrollamos acciones formativas conjuntamente con distintas instituciones públicas y privadas mediante convenios de colaboración.

El modelo formativo que venimos empleando desde 1995 necesita un cambio para adaptarse mejor a la sociedad del conocimiento y ser más eficaces en la modernización de nuestras administraciones locales.

Para ello tras un proceso autoevaluatorio realizado en el Área hemos detectado, utilizando para ello diversas técnicas de análisis, varios problemas que urge solventar: carencia de sistemática en procesos y procedimientos; deficiente organización del Gabinete; deficiente análisis de necesidades formativas; deficiente evaluación de los Planes de Formación y carencias en nuevas tecnologías.

Por ello hemos elaborado este Plan de Mejora para solucionarlos e iniciar un cambio en nuestra formación.

En el proceso, inicialmente, consideramos que mediante la adopción del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2000 y de la reelaboración de nuestra Carta de Servicios solucionaríamos los problemas fundamentales. Dialécticamente enlazado con nuestro Plan de Formación se nos hizo evidente que la introducción del modelo de gestión integrado D.P.O. (Dirección por Objetivos) mejoraría todo el proceso implicando más a todos los actores de la formación y haciendo que la dirección de la Formación pueda ser más eficaz e incluso más eficiente.

Por ello establecimos no solo objetivos generales sino también operativos medidos con series de indicadores que evalúen el éxito de los Planes de Formación.

Creemos que con este Plan de Mejora y usando las tres herramientas: Implantación de un sistema integrado de gestión (D.P.O.), la adopción del sistema de gestión de la calidad de la Norma ISO 9001:2000 y reelaborando nuestra Carta de Servicios podremos avanzar, mejorando, desde la administración de la formación hacia su gestión con especial atención a la demanda formativa.

Por ello el que suscribe propone a V.I. la aprobación de este Plan de Mejora que se adjunta, previos lo trámites reglamentarios necesarios y de estimarlo oportuno, con el fin de poder proceder a su aplicación.

Lugo, 1 de septiembre de 2004

EL JEFE DEL ÁREA DE FORMACIÓN, RR.HH. Y ORGANIZACIÓN

CONFORME Y APROBADO
EL PRESIDENTE.



ILMO. SR. PRESIDENTE DE LA EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE LUGO.

EL BIENESTAR SOCIAL EN LUGO

Principales variables municipales

	Población	Edad media	Población diseminada	Crecimiento vegetativo por mil	Tasa de paro	% niños	% jóvenes	% tercera edad	% senectud
Abadín	3.432	49,5	88,4	-11,1	1,9	8,1	16,4	33,5	11,4
Alfoz	2.421	47,7	81,9	-11,8	3,2	9,6	18	31,3	12,7
Antas de Ulla	2.733	50	41,9	-15,9	3,6	8,8	16,8	35,9	13,6
Baleira	1.888	49	70	-13	2,5	9	16,2	34,1	11,8
Baralla	3.342	49,2	36,5	-17,6	4	8	17	33,3	9,7
Barreiros	3.370	47,8	46,5	-12,5	4	7,9	18,7	30,2	12,7
Becerreá	3.639	48,5	31,6	-13,7	4,9	9	17,6	32	13,5
Begonte	3.796	48,4	62,4	-11,5	3,2	9,3	15,3	31,4	12,7
Boveda	2.008	51,5	15,3	-14,2	3,9	8,4	14,4	37,8	17,3
Burela	8.105	37,1	0	-1,1	4,4	14,9	24,6	12,1	9,7
Carballido	3.173	51,1	51	-10,5	3,3	7,1	15,3	35,8	14,7
Castro de Rei	5.963	46,9	65,7	-10,1	3,7	10,2	17,5	29,5	12,4
Castroverde	3.488	48,2	29,9	-12,2	2,9	8,8	16,7	31,8	9,8
Cervantes	2.185	50,2	57,8	-16,5	2,9	7,8	16,2	35,2	12,5
Cervo	5.056	40	31,2	-1,8	4,3	11,3	25,4	15,3	13,7
O Corgo	4.243	48,4	60,4	-13,1	3,7	7,5	18	30,7	11,6
Cospito	5.842	47,5	70,7	-8,8	3,3	10	16,7	30,3	13,7
Chantada	9.765	47	40	-8,9	4,5	10,7	16,9	30,3	13,6
Folgoso do Courel	1.549	52,6	16,4	-15,7	3,7	7,5	14,5	39,5	15,2
A Fonsagrada	5.334	49,5	55,3	-14,1	2,9	7,9	14,9	33,4	10,5
Foz	9.659	43,2	11,2	-7	3,9	11,1	21,2	21,6	12,3
Friol	4.784	48,3	65	-11,8	2,6	9,7	16	32,9	10,6
Guitiriz	6.323	46,2	61,3	-7,5	3,8	10,4	18,1	28	12,9
Guntín	3.495	47,8	63,8	-12,7	3,3	9,4	17	30,8	10,5
O Incio	2.503	52	31	-17,3	3,2	6,6	15,2	37,9	14,1
Láncara	3.260	47,9	67,5	-11,4	3,1	9,5	16,9	31,1	12,5
Louroñza	2.823	48,3	54,4	-5,6	2,4	8,7	17,3	31,1	16,4
Lugo	88.901	40,7	6,1	-3,1	5,9	13,3	21,8	18,5	11,1
Meira	1.834	45,3	56,5	-8,6	5,1	11,4	18	27,4	10,7
Mondofedó	5.051	49	50,3	-16,4	3,4	7,9	18,6	33,2	14
Monforte de Lemos	19.870	45,4	14,8	-11,3	5,2	10,9	18,7	27,5	12,8
Monterroso	4.238	45,3	28,6	-7,7	5,5	12,3	17,8	28,3	11,7
Muras	1.112	49,8	81,1	-16,5	2,5	6,6	17,2	33,3	9,1
Navia de Suarna	1.916	53,7	61,2	-20,3	1,2	6,5	12,7	41,6	13,6
As Nogais	1.571	49,3	47	-17,5	4,4	8,3	16,1	32,9	11,4
Ourense	1.536	54,9	81	-14	2,8	5,8	11,9	42	15,1
Outeiro de Rei	4.320	45,2	65,7	-7,3	3,9	9,7	19,3	25,5	11,2
Palas de Rei	4.218	51,7	51,5	-13,4	3,2	7,2	14,7	38,5	13,7
Pantón	3.469	54,7	32,3	-18,4	3,9	6,5	13,2	42,9	16,2
Paradela	2.603	47,7	76,4	-7,5	3	9,6	17,3	29,3	15,3
O Páramo	1.933	48,8	70,6	-9,8	3	7,5	17,1	31,5	12,6
A Pastoriza	4.020	46,3	64,3	-11,2	2,3	11,2	18,3	29	14
Pedrafita do Cebreiro	1.585	49,3	32,9	-13,5	5,7	8,5	16	32,6	12,4
A Pobra do Brollón	2.609	54,3	29,9	-17,4	3,6	5,6	13	41,4	17,7
Pol	2.126	48,9	66,1	-14,2	3,5	9,3	16,2	33,9	13,8
A Pontenova	3.358	47,9	29,8	-8	2,6	9,4	16,8	31,6	11,8
Portomarin	2.063	48,2	44,2	-12,9	3,7	10,2	15,8	31,7	14,3
Quiroga	4.255	49,7	23,7	-14,5	4,6	8,4	16,8	34,4	15,7
Rábade	1.601	43,6	0	-5,6	4,3	12,3	19,6	25	9,5
Ribadeo	9.110	44,3	16,5	-7,1	4,4	10,6	19,8	24,6	10,5
Ribas de Sil	1.441	50,8	8,8	-15	4	7,2	16,1	37,3	16,9
Riotorto	1.874	50	49,3	-19,3	2,1	7,2	17,6	33,2	12,6
Samos	2.125	50,6	60,5	-13,4	3,5	7,3	16,4	35,5	15,5
Sarria	13.084	44,3	27,6	-5,6	5,1	11,2	19,3	24,5	13,2
O Saviñao	5.056	52,4	52,4	-20,2	3,6	7,2	14	39,2	13,7
Sober	3.077	55,6	58,6	-20,2	3,4	5,9	12,6	45,6	15,6
Taboada	4.180	50	42,6	-11,1	4,6	7,9	15,9	34,4	13,9
Trabada	1.641	47,9	62,2	-14,8	2,5	7,5	20,6	31,9	12,3
O Valadouro	2.398	48,1	68,3	-14,3	3,4	8,6	19,3	30,3	15
O Vicedo	2.341	46,3	60,2	-7,5	4,6	9,2	19,6	26,6	11,6
Vialba	15.623	44,7	44,7	-8,5	4,9	11,2	18,4	25,4	11,4
Viveiro	15.455	41,7	13,8	-5,9	5,4	12,8	21,9	20,4	12,2
Xermade	2.690	48,8	83,8	-15	2,5	8,9	16,5	33,3	13,4
Xove	3.632	42,5	45,6	-6,1	3	10,4	24,3	21,6	12,5
TOTAL PROVINCIAL	364.125	45,4	32,8	-8,7	4,4	10,6	18,9	26,7	12,6

FOGER

Anexo 3. El Plan de Formación de la Diputación Situación actual.

Las actividades del Plan de Formación pueden agruparse en diferentes etapas o fases que siguiendo a López y Leal (2002) comienzan con el diagnóstico de las necesidades formativas; seguidamente se diseñan y se programan las actividades formativas; luego se ejecutan y a continuación se efectúan controles y evalúan las actividades formativas. Finalmente se analiza el impacto de las mismas en la mejora de la organización y en el desarrollo de los empleados.

Etapas del Plan de Formación.

La secuencia en sus diferentes etapas de la elaboración del Plan de Formación que realiza el Área de Formación por medio de su Gabinete Provincial de Formación **nos muestra el mapa de lo que hacemos y de cómo lo hacemos. Es la forma de ver nuestra situación actual**, es decir **donde estamos**.

Es a partir de este estado presente, en el que percibimos nuestros principales problemas y que posteriormente analizaremos, donde está la información precisa para enfocar su solución y que afecta tanto a la organización y funcionamiento del Gabinete como a la gestión de los procesos y a los servicios que prestamos. Esta situación a pesar de sus carencias ofrece pautas y datos, algunos concretos, que sirven para enfocar la resolución de nuestros problemas por medio de este Plan de Mejora, Plan que propone la implantación de un sistema de gestión de calidad que por su dimensión abre puertas a un cambio significativo en la acción formativa de la Diputación de Lugo que el Área todavía “administra” aunque pretende hacerlo menos y “gestionar” más.

El Plan de Mejora es viable porque lo apoya expresamente el Presidente de la Entidad, porque el Área está lo suficientemente “institucionalizada” para afrontarlo y porque todo el grupo con el autor de este Plan a la cabeza está

decidido a afrontarlo sabedor de hasta donde puede llegar y donde están sus límites.

Nuestro Plan de Formación está planificado y aunque es un conjunto de planes, en todos existen las mismas etapas:

1. Etapa: Análisis de las necesidades formativas

La realización del análisis está muy directamente relacionado con el éxito final del plan de formación, pues permite identificar las acciones formativas a realizar y la priorización de las mismas y ayuda al enfoque del contenido, definir el perfil de destinatario, opciones metodológicas, etc. El Área de Formación de la Diputación implica a distintos interlocutores (empleados públicos, prescriptores de la formación y formadores) para lo que utiliza diferentes fuentes y herramientas en el proceso de identificación de necesidades. Durante esta fase se busca la participación y el consenso entre los diferentes agentes del sistema formativo (véase TABLA).

Tabla: Identificación de necesidades formativas: interlocutores, fuentes y herramientas.

INTERLOCUTORES	FUENTES	HERRAMIENTAS
Empleados públicos de la Admón. Local de Lugo	Análisis de las demandas individuales formativas	- Cuestionario identificación de necesidades formativas - Cuestionario de evaluación de las acciones
Organizaciones sindicales	- Mesa provincial de formación - Diálogo con los Delegados Sindicales en Ayuntamientos	Sugerencias-propuestas
Prescriptores de la formación (Decisores políticos, jefes de servicio y colegios profesionales)	Análisis de las peticiones formuladas y las entrevistas mantenidas con los prescriptores de la formación	Contactos informales con los jefes de unidades de la Diputación y Ayuntamiento de Lugo.
Formadores	Análisis de las observaciones a partir "Feed – Back" curso	Informe final de las acciones formativas.
Promotores de planes de formación	Contactos y observación de las ofertas formativas de otras provincias	- Catálogos de formación - Páginas "Web"

Todos los datos facilitados por los distintos interlocutores descritos, se vuelcan en la elaboración de un **informe de resultados de detección de necesidades formativas**.

Para la elaboración del informe del año 2003 se remitió un cuestionario a 2.150 empleados públicos de un total de 2.703 pertenecientes a las 68 entidades locales de la provincia. Se recibieron 214 cuestionarios cumplimentados lo que representa un 10% del total. El personal participante pertenece al 75% de las corporaciones locales y en cuanto a la relación laboral el 57% son funcionarios y el 43% personal laboral.

En el informe se fija una relación priorizada de las diferentes áreas que conformarán los planes teniendo en cuenta que el Plan Agrupado prioriza las nuevas tecnologías y las lenguas comunitarias.

De los cuestionarios se desprenden una serie de sugerencias de mejora aportadas por los consultados: Descentralización de las acciones formativas, potenciación de la formación a distancia, coordinación de cursos con los colegios profesionales, distribución de las acciones formativas a lo largo del año y un horario variado y menos intensivo.

2. Etapa: Diseño y programación de las acciones formativas. El Plan de Formación

2.1 Integración del plan de formación en la estrategia de la entidad promotora

Los planes de formación se integran como documentos específicos en los planes de empleo respectivos de la Diputación, conforme dispone el Acuerdo de Condiciones de Trabajo.

2.2 Finalidades del Plan de Formación.

Las actividades formativas del plan de formación pretenden dar respuesta a seis finalidades (dos de la formación interna y cuatro de la formación externa).

2.2.1 Finalidades de la formación interna:

1. Aumentar las competencias de los empleados de la Diputación mediante cursos organizados dentro de la propia institución. (Plan Propio).
2. Fomentar la profesionalización, coordinación e intercambio de experiencias de los trabajadores de la Diputación mediante su participación en cursos, jornadas, etc., organizados por otras entidades (CELGA-EGAP, INAP, etc.).

2.2.2 Finalidades de la formación externa:

1. Apoyar y asistir técnicamente a los Ayuntamientos de la Provincia, mediante acciones de formación-reciclaje (Plan Agrupado AFCAP).
2. Apoyar a los Ayuntamientos de la Provincia, mediante acciones de formación dirigidas a cargos electos.
3. Colaborar con otras entidades públicas (INAP, CELGA-EGAP, etc.), impartiendo cursos de formación, optimizando los recursos públicos disponibles.
4. Fomentar el liderazgo del Área de Formación, colaborando en la organización de acciones formativas concretas con entidades privadas de ámbito local y autonómico (Escuela para las Administraciones Públicas-Caixa Nova, Fundación Caixa-Galicia, Cámara de Comercio, etc.).

El plan de formación colabora con la estrategia de la Diputación respecto a sí misma y a los Ayuntamientos, a un año vista a partir de la información aportada por el análisis de las necesidades formativas.

2.3 Planificación de las acciones formativas y diseño del Plan de Formación

Determinadas las necesidades formativas reflejadas en el informe de resultados se diseñan las diferentes acciones formativas justificadas y priorizadas y asociadas a los objetivos de aprendizaje, que configuran cada uno de los planes que integran el Plan Provincial de Formación.

El diseño de cada acción formativa que aparece vinculada al área formativa respectiva y al Plan concreto correspondiente, contiene:

- Denominación de la acción formativa
- Objetivos esperados
- Contenidos-programa
- Perfil de los participantes
- Criterios de selección de los participantes
- Metodología didáctica
- Materiales y recursos pedagógicos
- Modalidad (presencial, a distancia, “on line”)
- Formadores
- Temporalización (Calendario previsto y horas)
- Localización: Lugar celebración
- Presupuesto: Determinar los costes
- Seguimiento y control: Evaluación final

En la elaboración de los planes participan activamente las representaciones sindicales de la Diputación y los ayuntamientos y son aprobados por la Mesa Provincial de Formación y por el Pleno corporativo.

Una vez diseñado el Plan se elabora un Catálogo de los Programas de Formación y se procede a su publicación y difusión.

2.3.1 Participantes y criterios de selección

Podrán participar los empleados públicos de la Diputación de Lugo en el Plan propio, éstos y los de los ayuntamientos de la provincia adheridos en el Agrupado; además en el plan interadministrativo, en colaboración con el INAP, y en las actividades del Centro de Estudios Locales “*Nicomedes Pastor Díaz*” pueden participar empleados de la administración local de ámbito autonómico y estatal. Los participantes deben reunir los requisitos requeridos en la convocatoria de cada acción formativa.

Por acuerdo de la Mesa Provincial de Formación (7/04/03) se fijaron cuatro criterios generales para llevar a cabo la selección:

1.- Que exista una relación directa entre las tareas que realiza el solicitante en el desempeño de su puesto de trabajo y la materia o materias objeto del curso.

Esta circunstancia se acredita mediante el informe favorable/desfavorable del alcalde, presidente o jefe de servicio en el que presta sus servicios el solicitante.

2.- La clase de personal a la que pertenece el solicitante, así como su grupo/categoría profesional y su antigüedad, y como tal se entiende la fecha de ingreso en la Administración Pública Local.

3.- En aquellas actividades que estén destinadas a los empleados públicos de la Administración Local de la provincia de Lugo, se procurará que estén representados el mayor número de ayuntamientos.

4.- Se reservará un 5% del número de plazas para los trabajadores con discapacidad, cuya selección se efectuará por separado del turno general, incorporándose a ésta todas aquellas vacantes que queden sin solicitantes.

A pesar de los anterior, en aquellos supuestos en que por la índole del curso se precise poseer unos conocimientos previos para seguirlo con aprovechamiento, se podrá determinar en la convocatoria la acreditación de esos conocimientos bien documentalmente o mediante examen o prueba si fuese preciso.

En aquellos cursos en que sea preciso efectuar la selección de acuerdo con un baremo, éste será consensuado con los representantes de las centrales sindicales y demás miembros que integran la Mesa Provincial de Formación.

2.3.2 Metodología didáctica

Los planes de formación que viene promoviendo la Diputación de Lugo procuran la puesta en marcha de las metodologías activas que partiendo de la realidad cotidiana, los conocimientos y las experiencias de los participantes y, a través de la combinación de métodos didácticos, motivan nuevos aprendizajes útiles y eficaces para los participantes en sus puestos de trabajo.

La metodología a emplear está directamente relacionada con el objetivo perseguido por la acción formativa que se resume en:

- Método expositivo.
- Método interrogativo.
- Método demostrativo.
- Simulación de situaciones.
- Análisis de casos.

Según los aprendizajes que se van a desarrollar, el formador propondrá para cada programa formativo, como instrumento básico, **la unidad didáctica de aprendizaje**. Cada una de las unidades contiene básicamente las siguientes partes:

- Programa formativo aplicado por el formador con criterio docente para cada una de las sesiones en que se desarrolla esa unidad, módulo o tema.
- Materiales de apoyo en los que se apoya el formador (ordenador, transparencias, esquemas, etc.).
- Contenido de la sesión que consiste en la explicación de los conceptos, procedimientos y actividades que los participantes adquirirán en su aprendizaje.
- Supuestos prácticos como los ejercicios y las soluciones utilizados en cada sesión.
- Lecturas complementarias, bibliografía, artículos de revistas especializadas, etc. sobre cada uno de los temas contenidos en la sesión.

2.3.3 Materiales y recursos pedagógicos

En la reunión previa que se mantiene con el formador se concretan los medios docentes y audiovisuales que serán necesarios. Se considera

imprescindible la existencia de una pizarra o papelógrafo. Además dependiendo de las necesidades del profesor se dotará el aula con equipos informáticos, retroproyectors, televisión, DVD, vídeo y cañón portátil, etc.; cuidando siempre su correcto funcionamiento.

El ordenador fue el soporte más empleado por los docentes, tal y como señalan el 60% de formadores. Le sigue el encerado (5,77%), y ya más lejos cabe destacar la utilización del retroproyector (30% de formadores) y del vídeo (6,9 %). Por último, el 30% de docentes afirman dotarse de otro tipo de materiales de apoyo, como es el caso de material bibliográfico y de radiocasete.

2.3.4 Modalidades de formación

De las 61 acciones del Plan de Formación 2003, 58 acciones siguen la modalidad presencial y 2 la semipresencial y “on line”.

2.3.5 Formadores

Hay que distinguir tres categorías: internos (personal de la Diputación) y externos (profesionales de otras administraciones, de la Universidad y profesionales expertos) y consultoras especializadas.

En el Plan del 2003 seis de cada diez tienen como actividad profesional la formación. El resto compatibiliza la enseñanza con el ejercicio profesional en otros ámbitos.

2.3.6 Temporalización: Calendario previsto y horas

Los planes agrupados y en colaboración con la FEGAMP se ejecutarán antes del 31 de diciembre del año natural. El resto de planes se realizarán con carácter anual o bianual.

2.3.7 Localización: Lugar de celebración

Las aulas pueden ser propias o alquiladas, reuniendo unos requisitos mínimos en cuanto a capacidad, luminosidad, temperatura y comodidad.

En cuanto a las disposiciones de las salas se huye de la disposición “tipo escuela” por aquellas que propicien en debate: en “U”, círculo, etc.

2.3.8 Presupuesto: Determinación de los costes

Las inscripciones a los cursos son gratuitas. Los gastos generales reflejan los siguientes conceptos: docencia, coordinación, personal auxiliar, alquiler de aulas y medios técnicos, desplazamientos, alojamiento y manutención de

profesores y alumnos, elaboración del material didáctico y material de oficina.

2.3.9 La comunicación y el marketing

Existen diversas vías para la comunicación y el marketing del Plan. Las convocatorias de cada acción formativa se realizan en el BOP(Boletín Oficial de la Provincia) y las del Centro de Estudios Locales "*Nicomedes Pastor Díaz*" en el BOE (Boletín Oficial del Estado). Siempre se utiliza más de un medio de comunicación para garantizar su difusión, a saber: catálogo de formación, carteles y dípticos, anuncios en prensa y la convocatoria personalizada.

Consecuencia de la participación del autor del trabajo en el III Curso de Dirección Pública Local del INAP y después del Modulo 3: Marketing de servicios públicos, asesorado por Toni Puig, el Área adoptó como valor de marca: Estamos en **F**orma.

3. Etapa: ejecución del plan

Es el momento de poner en práctica los programas de formación se identifican las siguientes tareas:

- a).- En la convocatoria se concretará: la denominación del curso, objetivos, destinatarios, contenido, calendario y horas, criterios de selección y lugar de presentación de la solicitud.
- b).- La solicitud debe atenerse a unas normas básicas: completa (recoja datos necesarios) sencilla (fácil de cumplimentar) práctica (fácil tratamiento informático) autorizada (visada por el superior jerárquico).
- c) Recepción de solicitudes: Debe realizarse un procesamiento de la información, intentando codificar aquellos criterios de selección a utilizar en la propuesta de selección.
- d).- Selección de alumnos: Confeccionada la propuesta definitiva de alumnos admitidos, notificamos la admisión al curso (mediante llamada telefónica) recordando el día, lugar y hora de su inicio, solicitando a los alumnos admitidos que en la medida de lo posible confirmen su asistencia.

En este momento, debemos prestar atención puntual a los profesores y a los alumnos procurando:

- Que el material se haya reprografiado adecuadamente para su entrega.

- Que la persona que tenga que realizar la presentación esté disponible.
- Que las hojas de control de firma estén elaboradas.
- Que los cuestionarios de evaluación estén correctamente diseñados y se pasen de la forma establecida.

4. Etapa: Seguimiento y evaluación

Se hace un seguimiento logístico pasando las hojas de control, atendiendo a formadores y alumnos y obteniendo información informal sobre la percepción de las acciones formativas. La evaluación se efectúa desde el nivel de la reacción-satisfacción de los alumnos. Las técnicas o instrumentos empleados son:

- c) Cuestionario de evaluación del alumno: emiten su valoración de los contenidos y metodologías del curso, habilidades pedagógicas del formador, organización (aulas, materiales, horarios) y papel del Coordinador.
- d) Cuestionario de evaluación de los formadores: organización y coordinación, espacios y recursos, la selección y la participación del alumnado.

Los cuestionarios se mecanizan para poder tratar la información, obteniendo puntuaciones medias de las valoraciones otorgadas de los ítems preguntados, lo que nos permite realizar un estudio comparativo y adoptar medidas de mejora.

Analizada la acción formativa nos quedan pendientes las siguientes tareas:

- d) En relación al profesorado: comprobar que el profesor entregó el informe de evaluación y la propuesta de expedición de certificados, para gestionar el abono de la minuta.
- e) En relación a los alumnos: Comprobada la concurrencia de los alumnos al número de horas previsto, se emite el diploma de asistencia o el certificado de aprovechamiento.
- f) Informe de gestión: Se elabora un informe en que conste: número de asistentes al curso, procedencia, relación con la Administración (funcionarios, interinos y laborales), formación académica de los alumnos y el desglose de los costes.

Anexo 4. Síntesis de la evaluación de satisfacción y de impacto del Plan Agrupado de Formación Continua. Resultados Estadísticos

Valoración y propuestas de mejora realizadas por “Cidadanía”, Rede de Aplicacións Sociais, Soc. Coop. Galega en colaboración con el Gabinete Provincial de Formación

El Área de Formación seleccionó para realizar la Evaluación del Plan de Formación Continua del año 2002 a la consultora “Cidadanía”, Rede de Aplicacións Sociais Soc. Coop. Galega en colaboración con el Gabinete de Formación. Al tener un carácter externo y objetivo fue muy valorado por las Centrales Sindicales. Este proceso se repitió para el Plan del año 2003.

Estas evaluaciones del Plan y de su impacto, éste realizado a los seis meses del remate de las acciones del Plan, **son en realidad evaluaciones de satisfacción de los participantes y de apreciación de los formadores.**

No obstante la amplitud de la información de la evaluación del Plan y de la muestra del análisis de impacto apreciado por los participantes y ser percibida en gran medida como auditoría externa proporciona una multiplicidad de datos útiles para la obtención de estándares y de indicadores de calidad así como propuestas para una mejora de la actuación formativa del Gabinete y hacer efectivas las demandas de los trabajadores.

La evaluación de satisfacción de los participantes se efectuó mediante cuestionario con preguntas abiertas y cerradas pasado al final de cada curso.

La evaluación se hizo sobre una muestra de 31 acciones con respuesta de 267 alumnos sobre 333 participantes, con el objetivo de contar con la información relativa al grado de adecuación del diseño del programa formativo

en lo que atañe a sus elementos organizativos, de programación y docencia así como el grado de utilidad que el proceso de aprendizaje tiene para los participantes y su aplicación a la actividad laboral. No se trata sólo de que el alumnado adquiera conocimientos y destrezas y modifique sus actitudes sino que éstas sean útiles para su desempeño profesional, lo que permite al Gabinete de Formación conocer el grado de satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los participantes.

Partió de la consideración de una serie de indicadores: adecuación de los objetivos a las necesidades formativas, adecuación de los conocimientos a la situación del lugar de trabajo y nivel formativo previo, grado de aplicabilidad de los docentes, información y atención prestada, etc.

Recogiendo los datos referidos a las expectativas previas al curso (qué se quiere aprender) y al nivel de las acciones formativas (como tuvo lugar el aprendizaje) se valoró la eficacia de las acciones formativas (aprendizaje alcanzado) conforme a indicadores como: interés personal y profesional por la materia impartida, evaluación de la extensión y profundidad de los contenidos respecto al tiempo programado, valoración de las sesiones prácticas, etc.

Con relación a los docentes también se recogieron los datos mediante un cuestionario estructurado en preguntas abiertas y cerradas.

En ambos casos los datos recogidos y el análisis de la información fue realizada mediante el paquete estadístico SPSS (versión 11.0 de 2002).

En la evaluación de impacto percibido por los participantes se estimó en que medida la oferta formativa goza de buena consideración tanto en el plano del aprendizaje con el de su aplicación, que depende de la continuidad de los programas de formación, quedando fuera la evaluación de la eficiencia y del bienestar laboral.

Esta evaluación se realizó mediante entrevista telefónica asistida por computador (sistema CATI) sobre una muestra de 76 entrevistas que supone una muestra del 25% de alumnos de una lista nominal de 197, con un error, para un nivel de confianza de 95,5% (dos sigmas) y $P=Q= 50\%$ de $\pm 9,0\%$.

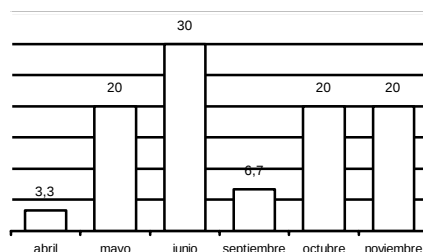
Los resultados significativos pueden servir como propuestas estándares o indicadores de mejora.

1.- ENCUESTA ALUMNOS

La oferta formativa del Plan Agrupado en el año 2003 fue de 27 cursos con un total de 40 ediciones en las áreas de Informática, Recursos Humanos, Dirección y Gerencia Pública, Lingüística, Gestión Especializada y Personal de Oficios, con 1.454 horas de docencia y 500 plazas ofertadas de las que se

cubrieron 333. La duración media fue de 36 horas/curso. La distribución de los cursos a lo largo del año se refleja en la siguiente tabla:

Distribución a lo largo del año de las acciones formativas. Datos en porcentajes.



Participaron 333 alumnos siendo la media de 13 alumnos/curso. Los cursos más ofertados fueron los que tenían entre 25 y 35 horas de duración seguidos de los de duración superior a 35 horas (37% del total) con una duración media de 3 horas /sesión.

Respondieron 267 alumnos de 31 acciones formativas. Según el nivel de estudios: un 37,1% tenían BUP/COU/FP, un 27,8% eran diplomados, un 25,7% licenciados, un 7,8% EGB/ Graduado escolar y 1,6% certificación escolar. Respecto a la antigüedad en la Administración un 55% tiene 5 años o menos y 31,4% diez o más.

Atendiendo al perfil socioestructural de la muestra de asistentes a los cursos:

- Las mujeres alcanzaron un mayor índice de participación (66,9%) que los hombres (31,1%) del total de alumnos.

- La edad media de los asistentes es de 35 años, siendo más alta para las mujeres (36,3) que para los hombres (34,3).

- Según el tipo de Administración donde desarrollan sus funciones, los porcentajes se reparten entre el 52,8% de los asistentes vinculados a la Diputación de Lugo y el 44,7% lo están a ayuntamientos de la provincia.

De acuerdo con el perfil de puesto de trabajo la distribución fue:

- 29% auxiliar administrativo
- 19% técnico superior
- 16% administrativo
- 16% técnico medio
- 14% personal de oficios

- 6% cuerpos de seguridad

El 90% desarrolla su trabajo en horario de mañana, mientras que el porcentaje de asistentes con horario de mañana y tarde y por turnos es del 7% en ambos casos. La mayoría quiere que las acciones se celebren dentro del horario laboral (el 44% prefiere la misma hora de mañana y el 38,6% por la tarde). La realidad y la dimensión de nuestros ayuntamientos obliga a que muchas acciones se realicen por la tarde, fuera de horario de trabajo.

Se desplaza para asistir a los cursos el 40%. La distancia media a recorrer es de: casi 56 kilómetros sólo en el viaje de ida.

- En una escala del 1 al 5 (donde 5 es la máxima puntuación) las medias conseguidas reflejan como razones principales de asistencia a los cursos el mejorar el desempeño laboral (4,45%) nivel general de conocimientos (4,58%) y por la consideración que las Administraciones Públicas hacen de este tipo de cursos (3,42%).

- El 60% señala tener algún nivel de conocimientos previas respecto de la materia a tratar en el curso.

- El 80% asistió con antelación a cursos de formación dirigidos a personal de la administración pública. El 40% a cursos de nuevas tecnologías y el 80% asistió a los cursos ofertados por la Diputación; el resto a cursos de la EGAP y de las centrales sindicales.

- El 50% de los alumnos entrevistados afirma que el medio por el que se enteró de la convocatoria de los cursos fue a través de los medios de información recogida en la prensa o diarios oficiales, el 40% por la ofrecida por la Diputación en el centro de trabajo y el 13% por los compañeros de trabajo. Los boletines y la prensa fue el medio de los empleados de los Ayuntamientos y la de la Diputación lo fue mayoritariamente para los suyos.

- Respecto a la valoración del número de horas por sesión, el 83% de los alumnos entrevistados consideran que el tiempo por sesión fue adecuado y el 10% señalan que fue demasiado y el 6% que fue escaso.

- Atendiendo a la duración general del curso, el 70% considera que ésta resultó adecuada. El 20% piensa que el curso tuvo una duración corta o muy corta y el 10% la califica de larga o muy larga.

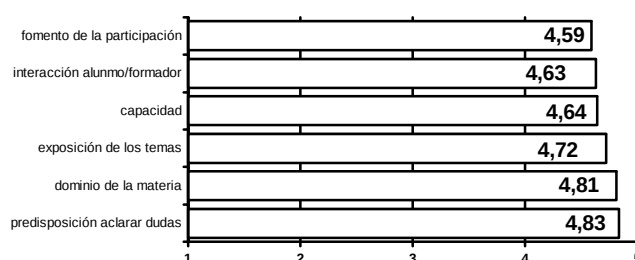
- El 90% considera adecuada la duración de dos horas por sesión aunque varía algo en función del área formativa.

- El 96% de los asistentes valoran positivamente la información sobre los cursos y un 4% señalan que podría ser mejorada. Respecto al material lo estima adecuado el 90% y un 10% que puede mejorarse. Y respecto a la

organización y coordinación de los cursos la estima buena el 94% y poco positiva el 6%.

- El equipo docente es uno de los aspectos mejor valorados; el dominio de la materia y la predisposición para aclarar dudas obtienen las mejores notas.

Valoración de los aspectos de los docentes. Datos en medias, escala del 1 al 5, donde 5 indica la máxima valoración.



Fuente; elaboración propia

- Es destacable que el interés de los alumnos aumentaba al avanzar el curso (76,4%), se mantenía (23,6%) y en ningún caso disminuía. Este indicador varía en función del área formativa.

- Las propuestas de mejora formuladas por los asistentes van dirigidas al aprovechamiento de aquellas cuestiones consideradas “potencias” hacia un mejor desarrollo de las acciones formativas, como las de ampliar la duración de los cursos, el tiempo dedicado a las sesiones de carácter práctico y a la mejora del material y de los medios técnicos.

Propuesta de nuevas acciones formativas según áreas. Datos en porcentajes

Relaciones laborales/oficios

(10%)

Idiomas

(7%)

Informática/nuevas tecnologías

(8%)

Servicios sociales

(7%)

Organización del trabajo

(9%)

Urbanismo

(5%)

Gestión municipal

(12%)

Socorrismo/incendios
(13%)

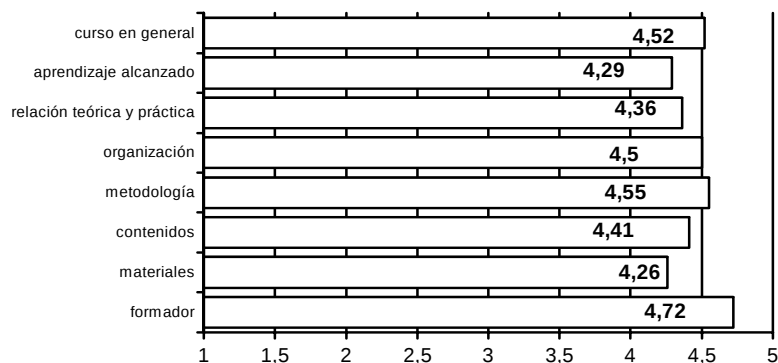
Otros
(29%)

(Lenguaje administrativo, Atención al
 ciudadano, Desarrollo Local, Agenda
 21, Unión Europea)

Fuente; elaboración propia

- Las valoraciones de los distintos aspectos de los cursos se reflejan en la siguientes tabla:

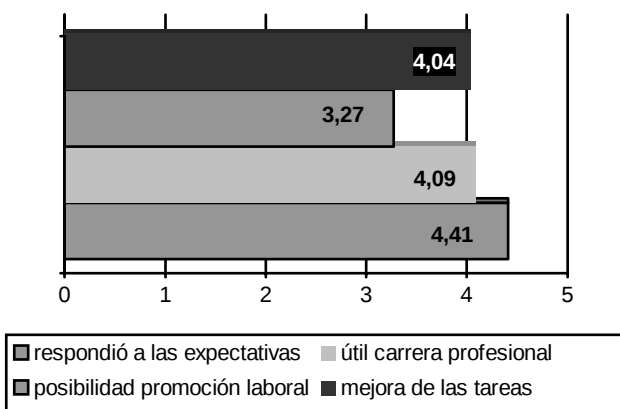
Valoración de los distintos aspectos del curso. Datos en medias; escala de 1 a 5, donde 5 indica la máxima puntuación.



Fuente: elaboración propia

- En lo que atañe a la valoración de resultados obtenidos en los cursos se reflejan en la siguiente tabla:

Valoración de los resultados obtenidos de los cursos. Datos en medias, escala de 1 a 5, donde 5 indica la máxima puntuación.



Fuente; elaboración propia

- Estos datos sirven de elemento informativo para el Análisis de Necesidades y para elaborar indicadores objetivos de calidad.

2.- ENCUESTA EQUIPO DOCENTE

- Las mujeres alcanzan un mayor índice (74,4%) que los hombres (26,6%) sobre el total de docentes.

- La media de edad es de 34,5 años (el 55% menos de 30 años y de 41 y más años el 8%)

- La actividad profesional de los docentes, es para la mayoría la formación, tal y como señala el 60%.

- La valoración de los docentes en cuanto al número de alumnos que asistió a los cursos refleja una buena organización del programa formativo en la medida de que no se dio ningún caso que calificara como excesivo el número de participantes en las acciones formativas.

- La asistencia a clase de los alumnos es valorada por sus docentes. De hecho el 80% considera que ésta fue bastante regular, mientras que el resto señala que sólo faltaron en días señalados.

- El material empleado fue el siguiente:

Distribución de la muestra según el material empleado por los docentes y en las aulas. Datos absolutos y en porcentajes

TIPO DE MATERIAL	Número de casos	Porcentaje
Vídeos	3	7,7
Rotafolios	3	7,7
Retroproyector	8	20,5
Pizarra	27	69,2
Ordenador	25	64,1
Otros	12	30,8

Fuente: elaboración propia

Distribución de la muestra según el tipo de material entregado a los asistentes. Datos absolutos y en porcentajes.

TIPO DE MATERIAL	Número de casos	Porcentaje
Guión de las sesiones	9	23,1
Esquemas/mapas conceptuales	5	12,8

Textos explicativos	25	64,1
Datos/gráficos	5	12,8
Textos legales	10	23,6
Publicaciones/folletos	6	15,4
Bibliografía/fuentes o vías de información	6	15,4
Otros: soportes informáticos	2	5,13

Fuente: elaboración propia

- El 80% de los formadores empleó casos prácticos como complemento a las explicaciones teóricas en las clases. Se refleja en la tabla:

Distribución de horas teóricas y prácticas atendiendo a la tipología de los cursos. Datos en porcentajes.

TIPO CURSO	% TEÓRICAS	% PRÁCTICAS	TOTAL
Informática	25,2	74,8	100
Lingüística	25	75	100
Recursos humanos	53,3	46,7	100
Dirección y gerencia	60	40	100
Gestión especializada	68,7	31,2	-
Jurídica	95,5	2,5	100
MEDIA	36,7	63,3	100

Fuente: elaboración propia

- La valoración de los docentes respecto a la colaboración del Área de Formación se refleja en la tabla:

Valoración de los docentes respecto a la colaboración del Área de Formación. Datos en medias (escala del 1 al 5).

COLABORACIÓN DE LA DIPUTACIÓN REFERIDA A:	MEDIA
Facilidad para el acceso al material	4.76
Apoyo de los responsables de formación	4.85
Información sobre el alumnado antes de comenzar el curso	3.69

Fuente: elaboración propia

- Por lo que respecta a la valoración de los docentes en cuanto al perfil de los alumnos hay que señalar que la mayoría considera que se ajustaba a los objetivos del curso. Si bien una parte de los entrevistados apuntan razones que pueden afectar al buen desarrollo de los cursos como son el hecho de no realizar en el trabajo ciertas funciones o no poseer algunos conocimientos básicos.

- En lo referente a la valoración que hacen de la utilidad de los cursos, ésta resulta muy positiva; el aprovechamiento personal (4,64 sobre 5) y a la

modernización de la administración pública (4,31) obtienen las mediadas más altas.

- Sobre las aulas el 57,9% las consideran muy adecuadas, el 31,6% bastante adecuadas y el 10,5% poco adecuadas.

3.- EVALUACIÓN DE IMPACTO

Se efectúa con una muestra de los alumnos que asistieron a las diferentes acciones formativas con el enfoque de promover progresos y mejoras en el desarrollo laboral e individual y colectivo a través de la aplicación de conocimientos habilidades y destrezas por parte del alumnado conforme a su apreciación subjetiva. Se valora la oferta formativa en el plano del aprendizaje y aplicación pero no a niveles de eficiencia, lógicamente.

La muestra se hace con 75 entrevistas telefónicas de un listado nominal de 197 alumnos y por cuotas relativas a cada curso o acción formativa.

Es de destacar:

- El olvido o confusión entre cursos por parte de algunas personas.
- La necesidad de modificar el cuestionario cumplimentado al final de cada curso indicando que los alumnos pueden ser objeto de esta segunda encuesta de impacto.
- Fue buena la colaboración.
- El peso de la informática que supone el 50% de los cursos y más del 60% de las acciones formativas.
- Los cursos se llevaron a cabo en su totalidad (100%).
- El porcentaje de mujeres (72%) fue muy superior al de hombres (28%) con una media de edad de 35 años (entre 31 y 40 años el 54%).
- El 54% trabaja en la Diputación, el 45% en los ayuntamientos y el 1% en una mancomunidad.
- Los grupos más numerosos fueron los auxiliares administrativos (29%) y los administrativos (13%).

Se evaluaron los siguientes items:

- Relación entre el curso y el puesto de trabajo actual.
- Aplicación de los conocimientos aprendidos en el trabajo diario.
- Mejora profesional al margen de la aplicación en el trabajo.
- Repercusión en mejora de funcionamiento del servicio o departamento.
- Repercusión en el conjunto de la administración.

En escala de 1 a 5 la valoración media fue de 3,5 desglosada en la siguientes tabla comparada con el 2002.

Grado de aprovechamiento del curso.

ASPECTOS	Media 2002	Media 2003
Relación entre el curso y el puesto de trabajo	3,52	3,63
Los conocimientos aprendidos son de aplicación en mi trabajo	3,40	3,42
Grado de mejora profesional, al margen del trabajo	3,48	3,39
Repercusión en el funcionamiento del departamento o servicio	3,48	3,12
Repercusión en la Administración	3,46	3,26

Fuente: elaboración propia

El descenso comparativo en el funcionamiento del departamento o servicio puede deberse a que cada vez se percibe menos que la formación repercute en los servicios.

La comparativa Diputación - Ayuntamientos se refleja en la tabla.

Grado de aprovechamiento del curso, según la Administración en la que se trabaja.

ASPECTOS	Ayuntam.	Diputación
Relación entre el curso y el puesto de trabajo	3,79	3,49
Los conocimientos aprendidos son de aplicación en mi trabajo	3,50	3,32
Grado de mejora profesional, al margen del trabajo	3,29	3,44
Repercusión en el funcionamiento del departamento o servicio	3,18	3,02
Repercusión en la Administración	3,29	3,24

Fuente: elaboración propia

refleja un resultado más positivo para ayuntamientos.

El grado de satisfacción se refleja en la tabla

Grado de satisfacción personal con el curso, según el género.

GRADO	Mujeres %	Homb. %
Mucho	54,5	52,4
Bastante	40,0	47,6
Poco / Algo	5,5	-
Nada	-	-

Fuente: elaboración propia

Grado de satisfacción personal con el curso, según la edad.

GRADO	18 a 29	30 a 39	>=40
-------	---------	---------	------

	%	%	%
Mucho	35,0	59,5	63,2
Bastante	60,0	35,1	36,8
Poco / Algo	5,0	5,4	-
Nada	-	-	-

Fuente: elaboración propia

La comparativa Diputación - Ayuntamientos se refleja en la tabla.

Grado de satisfacción personal con el curso, según la Administración.

GRADO	Ayuntam %	Diputación %
Mucho	38,2	65,9
Bastante	52,9	34,1
Poco / Algo	8,8	-
Nada	-	-

Fuente: elaboración propia

Y por puestos en la tabla

Grado de satisfacción personal con el curso, según la naturaleza del puesto de trabajo.

GRADO	Técnico Superior %	Técnico Medio %	Administr. %	Auxiliar Administr. %	Servicios Generales %	Cuerpos de Seguridad %
Mucho	58,3	47,1	50,0	80,0	46,2	50,0
Bastante	33,3	47,1	45,5	20,0	53,8	50,0
Poco / Algo	8,3	5,9	4,5	-	-	-
Nada	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Las incidencia de los cursos sobre la calidad de trabajo se refleja en la tabla

Incidencia de los cursos sobre localidad del trabajo.

ASPECTOS	MEDIA 2002	MEDIA 2003
Eficiencia en las tareas	3,39	3,49
Cumplimiento de objetivos	3,31	3,33
Sentido del trabajo	3,17	2,93

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la posibilidad de aplicación de los conocimientos en el trabajo dado los medios y condiciones laborales se reflejan en las tablas

Posibilidades de aplicar en el trabajo los conocimientos adquiridos.

GRADO	Ayuntam. %	Diputación %
Muchas	29,4	29,3
Bastantes	44,1	34,1
Pocas	23,5	26,8
Ninguna	2,9	9,8

Fuente: elaboración propia

Obstáculos a la aplicación en el trabajo de los conocimientos adquiridos.

Lo aprendido es poco común en su trabajo.
No posee el programa informático en su puesto de trabajo.
No posee un equipo informático en su trabajo.
Su equipo informático es muy lento.
La práctica en su trabajo difiere de la teoría
Falta de personal colaborador o de apoyo.

Fuente: elaboración propia.

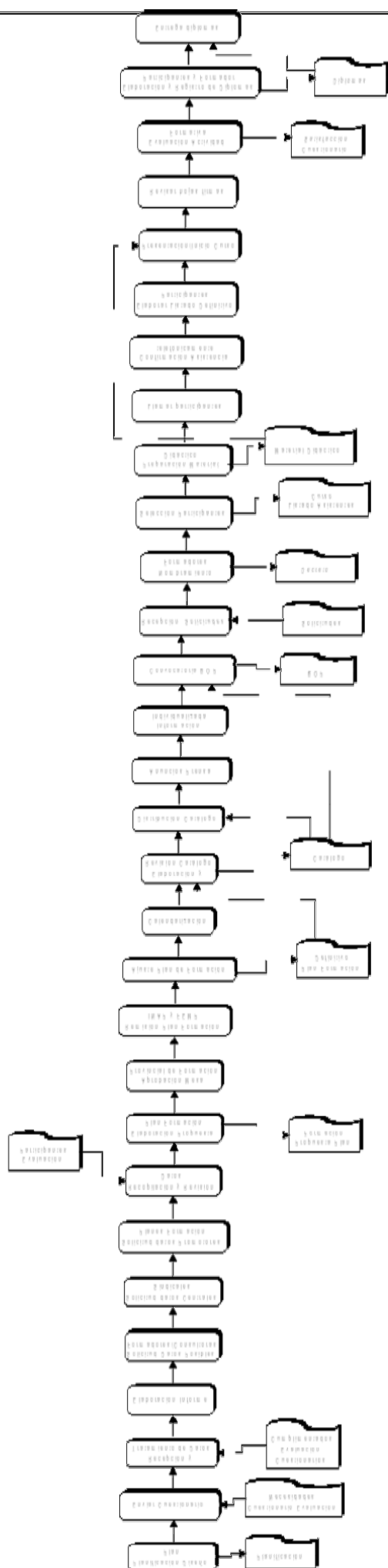
Por último el interés en cursos propuestos por los encuestados se agrupa porcentualmente en las siguientes áreas: Gestión especializada (55%), Informática (32%), Lingüística (10%), Personal de oficios (2%), y Dirección y Gestión Pública (1%), lo que sirve también para el Análisis de las necesidades formativas y para indicadores de objetivos de calidad.

Anexo 5. Representación gráfica de la situación actual (qué y cómo lo hacemos)

La situación actual se representa en el siguiente diagrama de flujo del proceso formativo en que destaca:

- 1.- El cuestionario previo y el evaluatorio (efecto feedback) junto con diversos contactos para el análisis de necesidades y para la elaboración de la oferta formativa. Destaca la participación sindical.
- 2.- Papel importante del Catálogo de Formación como instrumento de comunicación, difusión y marketing junto con las convocatorias en el BOP.
- 3.- Formación en aula impartida por profesorado experto interno, externo y por consultoras.
- 4.- Evaluación de satisfacción al finalizar las acciones y de impacto a los seis meses mediante cuestionario escrito o telefónico de los alumnos. Evaluación por parte de los formadores al finalizar su actuación docente también mediante cuestionario. Entrega o remisión de los correspondientes diplomas.

DIAGRAMA DEL PROCESO



Anexo 6. Técnica de análisis de problemas DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-oprtunidades)

INTRODUCCIÓN

Para identificar los problemas que afectan a la formación y que figuran en el Plan de mejora, deducidos éstos de la experiencia de nuestro trabajo diario y de nuestras previas reflexiones, es necesario enfocar la situación mediante **la metodología de las técnicas de análisis de problemas** vinculándolo a nuestra planificación estratégica. Es preciso destacar que la formación debe ser una actividad planificada y que la formación es un elemento estratégico dentro de los procesos modernizadores de las Administraciones Públicas según López y Leal, (2002:51-52). Con esta perspectiva abordamos el análisis de nuestros problemas, de sus causas y de sus consecuencias para posteriormente determinar los objetivos de este Plan de mejora.

Para la identificación de los problemas y fijación de estrategias, se utilizó en primer lugar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En ese análisis se siguió el siguiente planteamiento: Nos reunimos las seis personas que trabajamos en el Gabinete, como conocedores e implicados en la organización a los que añadimos otras seis personas que están muy relacionadas y conocen bien nuestra situación y nuestra actividad y no obstante, la ven desde fuera: 2 representantes sindicales (laboral y funcionario), 2 prescriptores de formación y 2 alumnos con el objetivo de llegar a acuerdos sobre un sencillo cuestionario consensuado previamente.

Se hizo el análisis por medio del uso en cada pregunta de la “tormenta de ideas” (braimstorming) y los resultados sintetizados por el moderador, fueron los siguientes:

DEBILIDADES

1.- ¿Qué carencias ó déficits más importantes tenemos?

- Carencia de sistemática en la forma de trabajar.
- Falta de homogeneidad en los procesos y procedimientos.
- Difuminación de tareas.
- Comunicación deficiente con los proveedores y clientes.
- Enfoque burocrático del trabajo.

- Déficit de equipamientos en los cursos descentralizados.
- La dispersión geográfica, pequeña dimensión y carácter específico de los ayuntamientos de nuestro Plan Agrupado.
- Carencia de un sistema informático de gestión de la formación y de un software adecuado para el tratamiento estadístico de datos y de un aula virtual.
- Un entorno dentro de la organización poco favorable a los cambios que nos hace sentir “raros” por querer mejorar.

2.- ¿En qué aspectos concretos del funcionamiento falla el Gabinete de Formación?.

- Tenemos como fuente única de datos para el estudio de necesidades el cuestionario de los empleados y los contactos informales con los Jefes de Servicio de la Diputación y del Ayuntamiento de Lugo
- Carencia de manuales para formadores y alumnos en los que se indiquen sus derechos y deberes.
- No existe una página Web para informar y comunicarnos con los usuarios.
- Estructura deficiente del Catálogo de acciones formativas: en la concreción en apartados tales como destinatarios, fecha de realización de acciones, horas, etc..
- Mala comunicación con los usuarios para la admisión, exclusión o lista de espera (por teléfono sin plazos marcados para la comunicación al alumno y para su respuesta).
- Deficiente formato y presentación del material didáctico que entregamos a los usuarios.
- Inexistencia de plazos para la entrega de las Certificaciones de asistencia y/o aprovechamiento.
- Deficiente seguimiento de las acciones formativas durante su realización.
- Evaluación de satisfacción como única forma de evaluación, para alumnos y formadores.

3.- ¿Por qué responden pocas personas a los cuestionarios de necesidades formativas?.

- Solamente se envía un cuestionario por correo.
- Falta de comunicación personalizada con los consultados.
- Uso formal y rutinario de los cuestionarios.

FORTALEZAS

1.- ¿Qué hacemos bien en el Gabinete?.

- El Plan de Formación.
- El Análisis de necesidades de los destinatarios mediante cuestionarios y contactos personales.
- El Catálogo de acciones formativas.
- El control del desarrollo de las acciones formativas.
- La atención a los alumnos y formadores.

- La evaluación de satisfacción e impacto de alumnos y formadores que es muy favorable.
- La formación que hacemos que sale bien valorada en la auditoría externa.

2.- ¿Por qué nuestra formación está bien o muy bien valorada?

- Hay un buen conocimiento de las competencias genéricas de los empleados públicos locales de la Provincia.
- La formación de los empleados públicos locales de la provincia la imparte nuestra Área de Formación.
- Por la alta motivación, esfuerzo y atención a los alumnos y a los formadores por parte del personal del Gabinete.
- Por la adecuación de los planes de formación a las expectativas y necesidades de los destinatarios.
- Por la calidad de las acciones formativas y la cualificación del personal docente.

3.- ¿Qué nos hace fuertes frente a los problemas y las dificultades?

- La disponibilidad de fondos propios para la formación.
- Las aportaciones económicas, tecnológicas y docentes de nuestros aliados.
- La predisposición y apoyo del Presidente de la Diputación hacia la formación de los empleados públicos locales.
- La disponibilidad de recursos humanos y técnicos, instalaciones propias y programa de gestión de la formación propia.
- Buen marketing de nuestra formación.
- Participación y apoyo de todas las centrales sindicales representativas a través de la Mesa Provincial de Formación y de los representantes sindicales de la Diputación y de los Ayuntamientos.
- Existencia de un Plan de Empleo del que forma parte el Plan de Formación.
- La motivación e implicación de las personas del Gabinete.

AMENAZAS

1.- Los cambios del entorno ¿podrían afectar seriamente al Gabinete?

- Sí, si sigue bajando la tasa de empleados en la Administración Local de la provincia de Lugo.
- Al ser éste muy cambiante (socios, colaboradores, fondos destinados a la formación).
- Por motivos políticos o cambio del sistema de alianzas.
- Cambios políticos en la Diputación.
- Si se pierde calidad o se produce un giro político importante podrían ser competencia el CELGA-EGAP o planes agrupados de varios Ayuntamientos e incluso iniciativas de entidades privadas.
- Si se pierde calidad, los Ayuntamientos de la provincia podrían no adherirse a nuestros planes.

2.- Si la formación de la Diputación que presta por medio del Gabinete dejase de prestarse, ¿sería irrelevante o habría quejas?

- Sería muy preocupante al ser casi la única formación específica destinada al personal local de la provincia.
- Sería muy preocupante y habría protestas no solo del personal de la Diputación, sino también del personal de los Ayuntamientos.
- Menos relevante sería para el personal del Ayuntamiento de Lugo que la demanda poco, excepto los policías y los bomberos.

3.- ¿Qué problemas existen para que el Gabinete preste formación de calidad y que podrían afectarle seriamente?

- La cultura burocrática prevalente en la Diputación y en los Ayuntamientos de la provincia.
- La gran dispersión de los Ayuntamientos y la ausencia de nuevas tecnologías en los mismos.
- El bajo interés de los políticos y directivos (jefes de servicio, secretarios de ayuntamiento) por la formación.
- Modificaciones y reformas en los Acuerdos de Formación Continua y su impacto en la formación (nuevos criterios en el reparto de fondos).
- Transferencia a las autonomías de la formación con nuevos criterios y diferente protagonismo.

OPORTUNIDADES

1.- ¿Cómo podrá el Gabinete de Formación servir de soporte formativo a otras organizaciones?

- Aprovechando la adhesión a nuestros planes de formación de todos los Ayuntamientos de la provincia, mejorando la calidad.
- Aprovechando la preferencia, colaboración y aval de las centrales sindicales a nuestros planes de formación.
- Aprovechando y mejorando nuestras alianzas y fortaleciendo la colaboración de nuestros socios e implementando nuestra calidad y nuestras relaciones.
- Mejorando la organización optimizando los recursos y planificando, gestionando y evaluando, con criterios de calidad, los planes.
- Dotándose de un buen sistema de gestión informático, de INTRANET, de formación "on line".
- Dinamizando a los Ayuntamientos para el uso de las nuevas tecnologías.

2.- ¿Cómo podríamos aprovechar la colaboración con otros prestadores de formación para ampliar la oferta formativa al personal local?

- Mejorando nuestro marketing.
- Complementando más si cabe las actuaciones formativas para evitar solapes y duplicidades formativas.
- Potenciando actuaciones formativas conjuntas y de más calidad.

3.- ¿Cómo podríamos aprovechar la adhesión de todos los entes locales de la provincia para optimizar la demanda formativa?

- Mejorando la calidad de nuestra oferta formativa.
- Mejorando nuestra organización y las relaciones con los clientes y usuarios, implementando la calidad formativa.
- Mejorando la participación de todos los actores en la formación.
- Utilizando la formación para la mejora de las competencias de los empleados y siendo instrumento facilitador de promoción en la carrera profesional.
- Posibilitando la formación descentralizada y en horario laboral.

El resultado del análisis ofrece un mapa de la conciencia que existe respecto a la situación de la formación en el Área de Formación de la Diputación Provincial de Lugo (Gabinete Provincial de Formación).

Anexo 7. Técnica de Grupo Nominal (TGN)

Metodología

La TGN es técnica de análisis de problemas para administrar una reunión del grupo orientada a la resolución de problemas y toma de decisiones

Es una técnica estructurada que facilita que al término de la reunión se obtengan conclusiones sobre los problemas planteados.

1. Estructura

- 1.1.- Principios lógicos.
- 1.2.- La actuación de un facilitador.
- 1.3.- Cierta logística.
- 1.4.- Pasos ordenados secuencialmente.
- 1.5.- Procedimientos específicos para la ejecución de los pasos.
- 1.6.- Reglas de juego respecto a determinadas situaciones.

2. Facilitador

Es una persona experta de una consultora que desempeña esa función sin aportar ideas y que va anotando las ideas en el panel.

3. Secuencia

- 3.1.- El facilitador introduce los principios y la mecánica de la TGN y pasa la consigna al equipo
- 3.2.- Braimstorming: Asignación de 10 minutos para que cada persona del grupo elabore una lista por escrito con ideas y en silencio.
- 3.3.- Nivelación de la participación: expresa una idea en rondas sucesivas hasta su conclusión.

3.4.- Memoria visual: El facilitador anota en un panel todas las ideas de los participantes que se han de expresar de forma precisa y en pocas palabras y así quedan a la vista de todos.

3.5.- Despersonalización de ideas: Las ideas pasan a ser del grupo.

3.6.- Atención a todas las propuestas.

3.7.- Todas las ideas aportadas se tienen en cuenta por el grupo.

3.8.- Aclaración de ideas. Sobre las ideas anotadas en el panel se promueve con intercambio de información y opiniones para aclararlas en un debate.

En principio, no corresponde argumentar en contras de las ideas.

Es normal que entre dos o más ideas haya una duplicación, un solape parcial o una relación de género a especie. Posteriormente se realiza un esfuerzo de síntesis en el agrupamiento de las ideas mediante unas ideas. Esto hace que ciertas ideas sean descartadas como idea separada, si bien quedan comprendidas en otras ideas. De esta manera es frecuente que se reduzca el número de ideas objeto de votación en el paso siguiente.

Sin embargo, el descarte de una idea debe contar con la aprobación de su autor. Esta es una regla básica de la TGN. Aunque los demás oponen que la idea de un participante está totalmente duplicada en la de otro, basta con que uno de los autores se oponga para que ambas queden formalmente separadas en los términos que quieren sus respectivos autores se oponga para que ambas queden formalmente separadas en los términos que quieren sus respectivos autores. Asimismo, aunque se esté de acuerdo en que una idea está contenida en otra idea (relación de género a especie), e inclusive aunque su autor reconozca tal relación, éste tiene derecho a mantenerla separada.

4. Debate aclaratorio de las ideas - resumen.

Los participantes debatirán abiertamente sobre las ideas y su priorización.

5. Votación.

Los participantes anotarán en un papel la relación de ideas - resumen con su priorización personal.

A cada idea-resumen más importante para cada uno le otorgará 5 puntos y en orden descendente hasta 1 a la menos importante. En consecuencia cada participante tiene un total de 15 puntos.

Seguidamente los participantes entregan las notas al facilitador el cual procederá a su recuento.

En resumen la TGN se desarrolla en cuatro fases:

1.- Generación silenciosa de ideas.

- 2.- Agrupamiento y clasificación de las ideas.
- 3.- Debate aclaratorio de las ideas-resumen formuladas.
- 4.- Jerarquización de las alternativas resultantes, mediante votación.

6. Final: exposición de un panel de resultados

PANEL 1: ¿Cuáles son los problemas principales que debemos encarar en la actualidad en el Gabinete de Formación?.

VOTOS DISPONIBLES: 90 / VOTOS EMITIDOS: 90

IDEAS	PUNTOS	IDEAS RESUMEN
- Mala planificación. - Poca colaboración de otras unidades de la Diputación. - Carencia de sistemática al trabajar y desorden en la mecánica de procedimental. - Carencia de manuales para formadores y alumnos. - Deficiente material didáctico que damos a los usuarios. - No hay plazas fijadas para los proveedores. - Ausencia de plazo para entrega de certificaciones. - Falta de homogeneidad en los procesos y procedimientos. - Incorrecto seguimiento de los cursos. - Los listados de selección se reciben tarde.	28 31,12 %	Carencia de en y procesos y procedimientos.
- Difuminación y solape de tareas. - Se avisa telefónicamente a los alumnos el mismo día del inicio del curso. - Trabajo impulsivo. - Difuminación de tareas y mala distribución. - Poca formación en formación. - Trabajo rutinario y repetitivo.	25 27,77%	Deficiente organización del Gabinete.
- Dispersión geográfica y poco personal de los Ayuntamientos de la Provincia. - La fuente única de datos es el cuestionario enviado por correo a los empleados y los contactos informales con los jefe de unidad. - Carencia de página web para elaborar el análisis. - Estructura incompleta del Plan que se refleja en el Catálogo. - No hay comunicación personalizada con los consultados	18 20%	Deficiente análisis de necesidades formativas.

• Uso rutinario de los cuestionarios.		
• Sólo se utiliza la evaluación de la satisfacción de alumnos y formadores. • No se consulta a los prescriptores de la formación. • Sólo se evalúan los costes.	13 14,45%	Deficiente evaluación de los planes de formación
• Carencia de un programa informático de gestión de la formación. • Carencia de un programa para tratamiento estadístico. • No hay página web específica. • Aulas poco apropiadas en los cursos descentralizados.	6 6,66%	Carencias en nuevas tecnologías

Del resultado en votos de cada idea-resumen se establece el porcentaje en relación al número de votos disponibles.

A continuación se aplica la TGN a las aportaciones que puedan hacerse para la solución del problema más grave diagnosticado en el Panel 1.

PANEL 2:

VOTOS DISPONIBLES: 36 / VOTOS EMITIDOS:36

IDEAS	PUNTOS	IDEAS RESUMEN
• Definir las tareas de cada uno de los trabajadores del Gabinete. • Fomentar el trabajo en equipo • Formar al equipo en formación • Liderazgo participativo efectivo.	17 (47,22%)	Implicación del equipo en un trabajo organizado eficazmente.
• Contrato con el formador fijando sus derechos y deberes. • Guía del alumno • Definir plazos para convocar los cursos • Definir plazos para la solución • Definir plazos de entrega del material didáctico por parte de los formadores. • Definir plazos de entrega de certificaciones a los alumnos. • Definir plazos de entrega de certificaciones a los formadores.. • Formalizar por escrito las relaciones con prescriptores, participantes y formadores. • Racionalizar los distintos procedimientos. • Adquirir software para el tratamiento estadístico. • Adquirir un programa informático de gestión de la formación. • Regular el uso de las aulas y de los medios técnicos de formación. • Solicitar línea de correo electrónico a Internet.	10 (27,78%)	Implantación de un sistema de gestión de la calidad.
• Regularizar las relaciones con los proveedores. • Recoger por escrito las quejas y sugerencias de los participantes en las acciones y darles respuesta. • Sistematizar las relaciones con otras unidades de la Diputación y ayuntamientos. • Atender más eficazmente las consultas telefónicas. • Acortar los tiempos de comunicaciones.	9 (25%)	Compromiso de calidad del servicio.

RESUMEN DE LOS PANELES:

Votos disponibles: 90, votos emitidos: 90.

IDEAS-RESUMEN	VOTO S	PORCENT AJE
Carencia de sistemática en procesos y procedimientos	28	31,12%
Deficiente organización del Gabinete	25	27,77%
Deficiente análisis de necesidades formativas	18	20,00%
Deficiente evaluación de los planes de formación	13	14,45%
Carencias en nuevas tecnologías	6	6,66%

Votos disponibles: 36, votos emitidos: 36.

IDEAS-RESUMEN	VOTO S	PORCENT AJE
Implantación de un sistema de gestión de la calidad	17	47,22 %
Implicación del equipo en un trabajo organizado específicamente	10	27,78%
Compromiso de la calidad del servicio	9	25,00%

Anexo 8. Dos reflexiones necesarias

1. Reflexión sobre si hay que propiciar la oferta o la demanda formativas

El Área de formación tiene una amplia oferta formativa exitosa y bien valorada por todos los actores..

Nuestra oferta se basa en las demandas de los destinatarios expresadas por diferentes medios; en la comparativa que nosotros hacemos con el entorno formativo (productos estándar) y en nuestra propia intuición, o sea lo que nosotros prestatarios consideramos necesario ofertar. Ciertamente la demanda expresada por los destinatarios en los cuestionarios de Análisis de necesidades y en los evaluatorios de final de las actividades es decisiva para nuestra oferta.

Hasta hace poco no usábamos indicadores para medir ni objetivos ni resultados. En este momento somos conscientes de la necesidad del cambio para poder ofertar formación de calidad, para gestionar la formación en función de las necesidades que en la Administración local de la Sociedad del Conocimiento tienen las personas que trabajan para las organizaciones locales y que tienen éstas últimas. El cambio organizacional, sin embargo, es determinante para implantar este enfoque. Nosotros podemos influir de alguna manera de forma paulatina y con cautela.

El enfoque al cliente supone que la calidad del servicio es un elemento clave: La formación no ha de contentarse con ser únicamente eficaz con los objetivos fijados por los formadores, sino que tiene que ser pertinente en la relación con las necesidades de los clientes que no son simples consumidores pasivos sino que participan en la producción (**servucción**). La calidad de la formación no puede limitarse a ser objeto de control de conformidad al final, sino que ha gestionarse y garantizarse como acertadamente señalan Le Boterf, Barzucchetti y Vincent , (1993:13-14).

De acuerdo con los autores citados Le Boterf, Barzucchetti y Vincent (1993:51-53 y 54) los clientes se distinguen en clientes inmediatos, los alumnos con un papel activo no solo pasivo y que constituyen un grupo heterogéneo; clientes finales, los prescriptores, usuarios de las competencias producidas y los negociación y convierte a los prescriptores en socios. La lógica de la oferta formativa se coloca en el lugar adecuado y la lógica de la demanda formativa se dinamiza.

“policy makers”, conjunto de actores con poder de decisión e influencia en la orientación de las políticas de formación (dirección, departamento de personal, agentes sociales, etc.). Es entre ellos que ha de establecerse comunicación y Es preciso pasar de propiciar la oferta formativa basada en un catálogo de cursos a impartir en un aula para dotar de conocimientos y habilidades generalistas a los empleados públicos locales, a apostar por la demanda formativa repensando las actividades formativas enfocadas éstas al aprendizaje conforme al modelo Kolb (ciclo de aprendizaje a partir de la experiencia) y formando a las personas de modo que puedan aplicar lo aprendido (secuencia didáctica del aprendizaje dirigido no tanto a las materias como a los contenidos) como proponen Jordi López Camps e Isaura Leal Fernández (2002:34 y 55).

La oferta, sin prescindir tampoco de los productos estándar que sean válidos, ha de responder a la demanda, vista ésta como la propuesta de formación continua que realizan los prescriptores de formación y los alumnos partiendo de su propia realidad, de sus propias necesidades en función de unos objetivos bien identificados y medibles a los que el plan de formación responda con resultados evaluables con evidente impacto personal, profesional y organizacional.

La demanda formativa debe estar estructurada respondiendo a la prescripción de las organizaciones con la participación de su personal y no a las demandas exclusivamente individuales.

La oferta debe satisfacer esa demanda en formación de los contenidos de las diferentes ocupaciones de los empleados públicos locales, desarrollando sus competencias (una oferta formativa segmentada, en el punto de trabajo de trabajo, “a la carta”, etc. etc.) y en todo caso buscando su transferencia al puesto de trabajo y a la organización.

Antes o después la formación por competencias será el marco referencial de la oferta/demanda para la formación continua en las Administraciones Públicas y por ello en la local. La modernización administrativa y la sociedad actual así lo exigen. Para nosotros es muy difícil pero preferimos, aparcando todo voluntarismo optimista gestionar la formación con “incertidumbres medidas que con certidumbres falsas” (Le Boterf, Barzucchetti y Vicent , 1993:82).

2. Segmentación de clientes y proveedores

En el proceso de gestión de la calidad de la formación intervienen una pluralidad de actores, diversificados a su vez, por lo que la dinámica negociadora para superar problemas y conflictos es esencial. La gestión de la calidad es obra de una red de actores en la que el cliente no es un actor único de acuerdo con Le Boterf, Barzzuchetti y Vincent (1993:51).

En los procesos de formación todos los actores son clientes y proveedores a la vez ya que demandan y suministran servicios y las relaciones entre actores no se pueden limitar al trazado administrativo de organigramas tal y como señalan Le Boterf, Barzzuchetti y Vincent (1993:26).

Con esta cultura del servicio debemos segmentar nuestros proveedores ya que unos comparten nuestra suerte y otros menos.

Los diferentes proveedores y clientes con prevalencias y pesos diferentes que tenemos en el Gabinete se segmentan en:

- Internos, los cuales son de alguna manera también clientes en los procesos de satisfacción de necesidades y alguno socio.
- Externos, de los que algunos son clientes y muchos socios.

Y para cada uno de ellos podemos aplicar estrategias determinadas.

Con carácter general la estrategia aplicar es la negociación con un enfoque de ganar-ganar o sinérgico, de ser posible. Y una buena herramienta es el **Contrato de Asociación** para la formación y para la calidad, que consiste en un compromiso escrito entre dos o más actores implicados, claro y breve, que especifique lo esencial: compromiso recíproco sobre los objetivos de la calidad y sobre las prestaciones a suministrar o los medios a aplicar, negociado con espíritu de colaboración y que señale su vigencia y los procesos de actualización o de renegociación. Muchos de nuestros Convenios de colaboración en formación con entidades públicas y privadas responden de alguna manera a esta figura.

Con carácter interno (de la Diputación):

Son nuestros clientes:

- La Dirección Política.
- Los prescriptores internos.
- Los alumnos

Y son nuestros proveedores

- El profesorado propio.
- Otros departamentos administrativos (servicios logísticos).

Con carácter externo (a la Diputación):

Son nuestros clientes:

- Los prescriptores externos.
- Alumnos de los Ayuntamientos.

Y son nuestros proveedores:

- Aliados externos bien en formación, bien en financiación.
- Consultoras
- Sindicatos.
- Servicios logísticos (empresas de suministro, etc.)

La estrategia a seguir con ellos es:

1.- Los prescriptores tanto internos como externos forman parte del proceso de formación: en la planificación (análisis de necesidades y programación) por medio de una adecuada política relacional y participativa deben formular su demanda, clave para el plan de formación, deben determinar los resultados esperados y el grado de utilidad de la formación, deben de evaluar el plan de formación (satisfacción e impacto).

2.- Los alumnos propios y externos son parte en el proceso formativo, y participaran en la elaboración del plan (análisis de necesidades, ejecución y evaluación). Les daremos ámbitos y medios para que formulen su demanda formativa por medio de una actitud relacional y de comunicación eficaz, y para que valoren la utilidad y la calidad de la formación y su satisfacción retroalimentando el proceso formativo. Haremos que sean más competentes.

3.- La Dirección política de la Diputación: Conseguir que considere al Gabinete de Formación como útil y necesario para mejorar las competencias del personal, que perciba nuestra buena imagen y prestigio y que lo vea rentable ofreciéndole un buen marketing (el certificado ISO cumple, además este papel).

4.- Profesorado interno: Implicarlo participativamente en la formación del Gabinete por la calidad del servicio, su buena imagen y el prestigio. Desarrollar con nuestro profesorado habilidades de relación.

5.- Consultores externos: Con el desarrollo de calidad, el buen clima relacional y su participación así como la imagen y el prestigio de nuestra

formación conseguir que presten un buen servicio.

6.- Aliados externos en formación y/o financiación: Hemos de mantener con ellos un clima relacional muy bueno, ser capaces de liderar la formación y su implicación en ella, que sientan que nuestra calidad y nuestra imagen les favorece, darles “cancha” en nuestra formación.

7.- Sindicatos: Continuar con la óptima relación que tenemos con ellos y darles y recibir información. Hacerlos partícipes en la elaboración y en la evaluación del plan y sabedores de la satisfacción de los alumnos y prescriptores con nuestra formación. Implicarlos en nuestra buena imagen.

8.- Otros departamentos administrativos de la Diputación (servicios logísticos): Hemos de mantener con ellos buena comunicación y relación y un buen enfoque de los servicios, que nos perciban serios y con calidad.

9.- Servicios logísticos externos (empresas de suministro, etc.): Conseguir por nuestra imagen y calidad, su fidelización y buen precio y mantener un buen clima relacional.

De estos proveedores comparten nuestra suerte y por ello son fortaleza y oportunidad los proveedores internos así como algunos de los servicios logísticos externos y algunas consultoras. También la comparten los alumnos externos que pueden quedar sin formación en plazo corto hasta que algún competidor cubra nuestro papel. No la comparten ni los Sindicatos, ni los prescriptores externos ni los aliados externos. Son debilidad en caso de no hacerlo bien o surgir competidores mejores. El proceso de negociación y relación con estos últimos es más delicado y complejo, especialmente en el campo de alianzas que puede ser mudable por razones de cambio político o incluso, a veces, personal.

En lo relativo a las expectativas y posibles quejas que tienen los grupos de interés (stackeholders) en relación a nuestra formación la constancia que de ello tenemos viene proporcionada por la evaluación de satisfacción e impacto efectuada para los años 2002 y 2003 y de los contactos personales así como por manifestaciones informales y formales que nos hacen.

Lógicamente son en primer lugar los alumnos los que expresan abierta y formalmente (cuestionarios, evaluación de satisfacción, contactos, etc.) y también informalmente (contactos personales) sus expectativas y sus quejas.

Aunque el 80% de los evaluados estimaron que la oferta formativa de la Diputación es adecuada, nos expresan las siguientes quejas que también en algún supuesto son expectativas:

- Que demos más información y más concreta de los cursos que se

ofertan.

- Que el material didáctico sea más concreto, esté mejor elaborado y que se haga entrega del mismo antes de iniciarse la acción formativa.
- Que los cursos se diseñen con mayor adecuación a sus necesidades.
- Que los cursos sean más específicos y que se adapten más a las tareas que desarrollan en su trabajo.
- Que se incremente el nivel práctico de las acciones formativas.
- Que las prácticas estén enfocadas a situaciones en que se encuentran o puedan encontrarse y por tanto estén adaptadas a sus tareas y a su puesto de trabajo.
- Consideran que el escenario laboral en que desempeñan su trabajo es poco facilitador para la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas tanto por falta del material preciso, como de la escasez de personal y de que realizan tareas diferentes.
- Nos solicitan la descentralización de cursos y la formación a distancia (“on line”).
- Nos solicitan que la formación se realice en jornada laboral y por la mañana preferiblemente.

Las expectativas que tienen respecto a nuestra actividad formativa son:

- Aprender para mejorar profesionalmente.
- La promoción profesional.
- La necesidad de reciclaje permanente.
- Conocer el uso de las nuevas tecnologías.

Los docentes y las consultoras se quejan de:

- La falta de información previa sobre el perfil, conocimientos previos y tareas que desarrollan los alumnos.
- La falta de homogeneidad de los asistentes a las acciones formativas.
- El diferente nivel de formación y conocimientos de los alumnos.
- La falta de incidencia de lo que enseñan en el trabajo que desempeñan los alumnos.

Los prescriptores de la formación, tanto internos como externos, no manifiestan ninguna expectativa ni manifiestan queja alguna. Es más, los alcaldes de los ayuntamientos al desarrollarse la formación en gran parte por la tarde y fuera del horario laboral, nada objetan.

Los sindicatos perciben la calidad de la formación y su éxito como muy positiva, valorando especialmente que no existan solapes formativos entre instituciones y con ellos mismos.

La dirección política y nuestros aliados y socios valoran la amplia cobertura

formativa que realizamos, su buena valoración, su calidad y el marketing que ello produce.

Todo ello es reflejo de una formación más relacionada con el entorno laboral de los destinatarios (en la Diputación podría enfocarse a formación en el puesto de trabajo) y menos en aula, implicando a los prescriptores con un enfoque formativo por competencias.

En todo caso hemos de mejorar pues el Análisis de Necesidades, la comunicación, los aspectos didácticos y la formación descentralizada y “on line” aunque suponga inversiones en material tecnológico, diseño de espacios tutoriales, etc. así como la Evaluación de formación

La formación presencial en cambio es muy valorada por los alumnos como lugar de encuentro personal y de intercambio y contactos interprofesionales, facilitadores de redes de contactos en un universo tan disperso como lo es el local.

En todo caso este análisis nos proporciona criterios para un cambio de enfoque formativo pasando de lo cuantitativo a lo cualitativo y del aula a los entornos laborales y en un futuro próximo para propiciar formación por competencias siempre que se muevan en esa dirección las políticas de recursos humanos de nuestras entidades locales.

Anexo 9. Responsabilidades del Gabinete de Formación

Las responsabilidades asociadas (Plan de Acción) son:

Presidente:

- Determinar las líneas generales de actuación del Área).

Jefe del Área:

- Liderar el equipo (Grupo de mejora / Círculo de Calidad)
- Dirigir y coordinar las líneas generales de actuación del Área.
- Definir los Objetivos anuales del Área.
- Definir la Política de Calidad del Área.
- Supervisar la asignación de responsabilidades
- Negociar con la Mesa General de Negociación (Mesa Provincial de Formación)
- Aprobar el Informe de resultados de Detección de Necesidades
- Supervisar y aprobar los Planes.
- Aprobar los recursos de ingeniería y gestión de calidad.
- Seguimiento y control de la planificación, desarrollo y ejecución (Cuadro de Mando)
- Aprobar la evaluación.
- Justificación de los Planes conformar la memoria de gestión

Técnico de Formación:

- Dirigir y coordinar ordinariamente del Gabinete.
- Elaborar el Informe de resultados del Análisis de Necesidades
- Dirigir y programar el Análisis de Necesidades.
- Diseñar, programar y revisar los Planes.
- Planificar y ejecutar los programas de formación.
- Seguimiento de la secuencia didáctica de los formadores.
- Elaboración y supervisión de los recursos de ingeniería y gestión de calidad: Pliego de condiciones, programa formativo, guías de aprendizaje, contratos de asociación, manuales, etc.)
- Seguimiento y control de los Planes (Cuadro de Mando)
- Elaborar el Informe de evaluación.
- Propuesta de justificación de los Planes.
- Elaborar la Memoria de Gestión de los Planes

Coordinador de la Calidad:

- Tener la responsabilidad y autoridad que incluya:
- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la Dirección sobre el desempeño del sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Velar por el correcto entendimiento, adhesión y difusión de la Política de la Calidad.

Responsable de Estadísticas y Contabilidad:

- Procesar los datos reflejados en el cuestionario de evaluación de necesidades y elaborar informe.
- Procesar los datos obtenidos en los cuestionarios de satisfacción de las distintas acciones formativas.
- Realizar el análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de las acciones formativas.
- Control y seguimiento del proceso contable de los planes de formación.

Responsable de Comunicaciones e Información:

- Colaborar con el Coordinador de Calidad en el establecimiento de los criterios de evaluación de los proveedores.
- Realizar la evaluación y el seguimiento de los formadores.
- Realizar la planificación por aulas de las distintas acciones formativas.
- Realizar comunicaciones a solicitantes.
- Realizar la evaluación periódica de las acciones formativas.

Responsable de Procesos:

- Realizar las gestiones oportunas para la publicación de las distintas acciones formativas.
- Elaboración diplomas.
- Proponer o colaborar en el establecimiento de acciones reparadoras, correctivas y preventivas.
- Realizar el control de la entrega de la documentación generada en cada acción (hojas de firmas y pruebas de evaluación).

Responsable de Relaciones Externas:

- Concretar con los formadores fechas y horarios para impartir las distintas acciones formativas.
- Documentar la planificación del diseño de los planes de formación y realizar el seguimiento de la evolución de los mismos, registrando los resultados.
- Supervisar la ejecución de los programas formativos en los plazos planificados
- Relación y contacto con los Ayuntamientos de la provincia, departamentos de la Diputación y Ayuntamiento de Lugo.

Responsable de estudio, análisis y documentación:

- Buscar, recopilar y general conocimiento
- Difundir conocimiento en el Gabinete.
- Estudio y análisis de modelos de gestión y de calidad
- Realizar las actividades de Benchmarking.
- Estudio de necesidades formativas y propuesta de prescripción de acciones formativas para el personal del Gabinete (en colaboración con el Coordinador de Calidad)..
- Control y gestión de fondos documentales y bibliográficos del Área de Formación y del Centro de Estudios Locales “Nicomedes Pastor Díaz”

Anexo 10. Objetivos concretos, indicadores y planes de acción

1. ORGANIZACIÓN

Indicador / Objetivo	Plan de actuación	Responsable	Destinatario	Coste	Medios	Fecha Inicio	Fecha Finaliz.	Valor refer.
Completar las acciones formativas	Formación en implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad en Norma ISO (50 h.)	Jefe Área	Personal Gabinete	3.000 €	Contratar consultora, Aula, CD's, manuales	06-09-04	28-09-04	28-09-04
	El nuevo responsable de la Formación (30 h.)	Jefe Área	Personal Gabinete	6.100 €	Contratar consultora, CD's, material didáctico	04-10-04	19-10-04	19-10-04
	Atención al ciudadano (20 h.)	Jefe Área	Personal Gabinete	2.500 €	Contratar formador, aula, material didáctico, vídeo y T.V.	25-10-04	29-10-04	29-10-04
	Gestión Informática (30 h.)	Jefe Área	Personal Gabinete	1.800 €	Contratar Consultora, aula informática, cañón, manuales	02-11-04	15-11-04	15-11-04
Constituir y fijar responsabilidades del Grupo de Mejora	Constitución del Equipo de Trabajo / Mejora	Jefe Área	Personal Gabinete	1.730 €	Técnicas Grupales	06-09-04	10-09-04	10-09-04
	Asignación de responsabilidades	Personal Gabinete	Personal Gabinete	1.730 €	-----	06-09-04	10-09-04	10-09-04
	Aprobación por el Jefe del Área y propuesta para el Presidente	Jefe Área	Presidente	10,3 €	Informe Propuesta	10-09-04	10-09-04	10-09-04
	Ejecución y Evaluación del Estudio Necesidades	Resp. Relac. Externas	Empleados Públicos	1.251, 6€	Cuestionarios, Reuniones y Contactos	15-09-04	15-11-04	15-11-04
	Informe resultados Estudio de Necesidades	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	29,8€	Informe	16-11-04	17-11-04	17-11-04
Determinar y fijar objetivos y procesos para el cumplimiento de la gestión de los Planes de Formación	Elaborar recursos de ingeniería y gestión de calidad	T. Formación	Jefe Área	172,2€	Documentación Referencia	15-11-04	30-11-04	30-11-04
	Diseñar y Planificar Planes de Formación	Técnico Formación	Jefe Área	1.836,8€	Cuestionario, Documentac. Referencia, Convocatorias, teléfono, e-mail fax	16-11-04	17-12-04	17-12-04
	Supervisar el Diseño y Planificación de los Planes	Jefe Área	Personal Gabinete	82,5 €	Conforme Jefe Área	13-12-04	15-12-04	15-12-04
	Negociar en Mesa provincial Formación los Planes	Jefe Área	M.P.F.	39,4 €	Acta	16-12-04	16-12-04	16-12-04
	Ejecutar y gestionar y hacer seguimiento de los Planes de Formación	Personal del Gabinete	Participantes, Prescriptores Represent. Sindicales	86.137,5 €	BOP, convocatorias, medios comunicac. Catálogo, Etc.	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Evaluar los Planes de Formación	Jefe Área, T. Formación Resp. Estad. Contab,	Personal Gabinete Participantes, Prescriptores Represent. Sindicales	804,6 €	Cuestionarios, Programa Informático Fichas Informe	02-01-06	31-01-06	31-01-06
	Justificar los Planes de Formación	Jefe Área, Técnico Formación Resp. Procesos	INAP y Entidades Colaborador.	254,6 €	Formularios Informes Certificados	01-03-06	15-03-06	15-03-06
Evaluación ordinaria del desempeño de las personas y el equipo	Seguimiento y control del Análisis, diseño, planificación, negociación, gestión, ejecución y evaluación de los Planes de Formación según valor refer. establecido	Jefe Área	Presidente	412,8 €	Expedientes de Cursos e Informes de Evaluación	02-01-06	31-12-06	

Indicador / Objetivo	Plan de actuación	Responsable	Destinatario	Coste	Medios	Fecha Inicio	Fecha Finaliz.	Valor refer.
Determinar y fijar objetivos y procesos para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad UNE-EN ISO 9001:2000 y obtener la certificación	Diagnóstico y Planificación Inicial	Jefe Área, Coord. Calidad	Personal Gabinete	4.472,1 €	Guía Norma ISO 9001:2000	01-10-04	15-11-04	15-11-04
	Responsabilidad de la dirección	Jefe Área	Personal Gabinete	2.937,1 €	Guía Norma ISO 9001:2000	16-11-04	31-12-04	31-12-04
	Gestión de los Recursos	Coord. Calidad	Personal Gabinete	3.291,8 €	Guía Norma ISO 9001:2000	02-01-05	21-01-05	21-01-05
	Desarrollo del Servicio	Coord. Calidad	Personal Gabinete	4.717,3 €	Guía Norma ISO 9001:2000	24-01-05	31-03-05	31-03-05
	Medición, Análisis y Mejora	Coord. Calidad	Personal Gabinete	3.986,3 €	Guía Norma ISO 9001:2000	01-04-05	31-05-05	31-05-05
	Procedimientos Obligatorios	Coord. Calidad	Personal Gabinete	3.182,2 €	Guía Norma ISO 9001:2000	01-06-05	24-06-05	24-06-05
	Selección Entidad Certificadora	Jefe Área Coord. Calidad	Personal Gabinete	176,3 €	Guía Norma ISO 9001:2000	02-11-05	22-12-05	22-12-05
	Auditoría Interna	Consultora	Personal Gabinete	2.524,3 €	Guía Norma ISO 9001:2000 Documentación Gabinete	11-01-06	14-01-06	14-01-06
	Revisión del Sistema	Consultora	Personal Gabinete	2.524,3 €	Guía Norma ISO 9001:2000 Documentación Gabinete	02-02-06	03-02-06	03-02-06
	Auditoría Previa	A Determinar	Gabinete	1.602,1 €	Guía Norma ISO 9001:2000 Documentación Gabinete	21-02-06	23-02-06	23-02-06
	Acciones Correctivas	Coord. Calidad	Gabinete	446,9 €	Guía Norma ISO 9001:2000 Documentación Gabinete	01-03-06	21-03-06	21-03-06
	Auditoría Certificación	A Determinar	Gabinete	1.150 €	Guía Norma ISO 9001:2000 Documentación Gabinete	21-03-06	25-03-06	25-03-06
Evaluación de implantación de la ISO	Consecución Certificación Sistema de Gestión de Calidad UNE EN ISO 9001:2000	Personal Gabinete	Gabinete Provincial de Formación		Auditoría por Empresa Certificadora	01-04-06		

2. ANÁLISIS DE NECESIDADES

CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO 2004	OBJETIVO 2005
ALUMNOS	% de cuestionarios de análisis de necesidades tratados / Total colectivo	10 %	15 %	17 %
	% asistencia reuniones de los trabajadores de los ayuntamientos /Total trabajadores ayuntamientos	0 %	5 %	8 %
	% asistencia reuniones de los trabajadores de la Diputación /Total trabajadores diputación	0 %	10%	12 %
	Incrementar porcentaje de respuestas en los cuestionarios de evaluación / Total participantes	8 %	12 %	15 %
PRESCRIPTORES	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a alcaldes y secretarios de ayuntamientos. / Total de cuestionarios enviados	0 %	20 %	25 %
	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a Jefes de Servicio de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	75 %	85 %
	% de recepción cuestionario de análisis de necesidades a Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total cuestionarios enviados	0 %	75 %	85 %
	% asistencia reuniones de los Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Negociados clave / Total suma Jefes servicio, sección y negociados clave	0 %	60 %	65 %
	% contactos personales o telefónicos con secretarios y alcaldes / Total ayuntamientos	18 %	35 %	48 %
	% contactos informales con Jefes de Servicio Diputación / Total Jefes Servicio Diputación	78'5 %	100 %	100 %
	% contactos formales con Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado	100 %	100 %	100 %
FORMADORES	% formadores que propongan nuevas acciones formativas / Total formadores	50 %	80 %	86 %
REPRESENTACIÓN SINDICAL	% de recepción cuestionarios análisis de necesidades de la representación sindical de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	100 %	100 %
	% de recepción cuestionarios análisis de necesidades de la representación sindical de los ayuntamientos / Total cuestionarios enviados	0 %	5 %	7 %
	Reunión Mesa Provincial de Formación para propuestas de análisis de necesidades / Total reuniones	100 %	100 %	100 %
	% contactos personal o telefónicamente con representación sindical donde exista / Total de entidades locales que tengan representación sindical	3,40 %	10 %	17 %
GABINETE FORMACIÓN	% del informe de análisis de necesidades enviados a los empleados públicos locales / Total del colectivo	0 %	100 %	100 %
	% de fichas de análisis de necesidades / Total de fichas	0 %	100 %	100 %
	% de colaboradores antena en los ayuntamientos / Total de colaboradores	4'5 %	35 %	40 %

Las finalidades y objetivos se desarrollan mediante el siguiente **PLAN DE ACTUACIÓN** con frecuencia **ANUAL**

Plan de actuación	Responsable	Destinatario	Coste	Medios	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Valor referencia
Mejorar Cuestionarios análisis	Técnico Formación	Total Empleados Públicos Locales	22,9 €	Cuestionario	06-09-04	10-09-04	10-09-04
Elaborar Cuestionarios Prescriptores Formación	Técnico Formación	Prescriptores Formación	91,8 €	Documentación de Referencia	06-09-04	10-09-04	10-09-04
Convocar Reuniones Jefes Servicio Diputación	Técnico Formación	Jefes Servicio Diputación	11,4 €	Convocatoria formal	15-09-04	30-09-04	30-09-04
Convocar Reuniones Alcaldes y Secretarios Ayuntamientos	Resp. Relac. Externas	Prescriptores Formación	89,4 €	Convocatoria formal	15-09-04	15-11-04	15-11-04
Convocar Reuniones Representantes Sindicales Entidades Locales	Resp. Relac. Externas	Representantes sindicales Entidades Locales	5,9 €	Convocatoria formal	15-09-04	15-11-04	15-11-04
Establecer Contactos J. Servic. Diputación	Técnico Formación	Jefes Servicio Diputación	22,9 €	Teléfono, e-mail	15-09-04	30-09-04	30-09-04
Establecer Contactos con los Ayuntamientos	Resp. Relac. Externas	Prescriptores y Empleados Ayuntamientos	89,4 €	Teléfono, e-mail	15-09-04	15-11-04	15-11-04
Establecer Contactos Representantes Sindicales	Resp. Relac. Externas	Representantes Sindicales	47,6 €	Teléfono, e-mail	15-09-04	15-11-04	15-11-04
Convocar Mesa Provincial de Formación	Presidente	Miembros Mesa Provincial Formación	0 €	Convocatoria formal	13-12-04	17-12-04	17-12-04
Elaborar Fichas análisis e informe de resultados	Técnico Formación	Gabinete Provincial de Formación	114,8 €	Documentación de Referencia	08-11-04	12-11-04	12-11-04
Enviar informe resultado análisis	Resp. Relac. Externas	Empleados, Sindicalistas Prescriptores, M.P.F.	6485,8 €	Correo	22-11-04	26-11-04	26-11-04

3. DISEÑO, PROGRAMACIÓN Y EJECUCIÓN

INDICADORES/ OBJETIVOS	CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO 2004	OBJETIVO 2005
DISEÑO Y DESARROLLO	ALUMNOS	% Participantes Total Acciones Formativas (Plan Agrupado) Total Colectivo	15 %	17 %	18 %
		% Participantes Total Acciones Formativas (Plan Propio) Total Colectivo	10 %	12 %	13 %
	GABINETE	Nº Acciones Formativas realizadas / Nº Acciones formativas ofertadas	91, 2 %	95 %	95 %
PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	GABINETE	% Participación Actividades Formativas (por Planes). Valor Medio	80 %	90 %	92 %
		% Cursos con Comunicación Fuera de Plazo respecto al nº total de cursos	15 %	10 %	8 %
		% participantes con derecho a diploma. Valor Medio	85 %	90 %	93 %
		% Reclamaciones Clientes respecto al total de cursos impartidos	20 %	15 %	13 %
	ALUMNOS	Valoración media de los contenidos abordados en la acción formativa	Escala de 1-5 4'41	Escala de 1-5 4'50	Escala de 1-5 4'54
		Valoración media de la metodología empleada por el formador	Escala de 1-5 4'55	Escala de 1-5 4'60	Escala de 1-5 4'63
		Relación entre contenidos teórico y prácticos	Escala de 1-5 4'36	Escala de 1-5 4'50	Escala de 1-5 4'60
		Valoración del grado de aprendizaje alcanzado	Escala de 1-5 4'29	Escala de 1-5 4'40	Escala de 1-5 4'45
		Valoración media del formador	Escala de 1-5 4'72	Escala de 1-5 4'80	Escala de 1-5 4'83
		% Grado de interés mostrado por los participantes a medida que avanza el curso / Total participantes acciones formativas	76 %	80 %	83 %
RELACIÓN CON PROVEEDORES	ALUMNOS	Valoración Media Formadores	Escala de 1-5 3	Escala de 1-5 3'50	Escala de 1-5 3'70
	FORMADORES	Nº Incidencias Proveedores	13	9	7
ORGANIZACIÓN	GABINETE	Nº Incidencias Internas	84	70	65
		% del control de asistencia al 50% de la acción formativa / Total acciones formativas realizadas	100 %	100 %	100 %
		% del control de asistencia al finalizar la acción formativa / Total acciones formativas realizadas	100 %	100 %	100 %
		% Bajas en las acciones formativas / Total participantes	18 %	11 %	9 %
	ALUMNOS	Valoración Media materiales empleados	Escala de 1-5 4'26	Escala de 1-5 4'5	Escala de 1-5 4'60
		Valoración Media organización y coordinación de las acciones formativas	Escala de 1-5 4'50	Escala de 1-5 4'60	Escala de 1-5 4'65

Las finalidades y objetivos se desarrollan mediante el siguiente PLAN DE ACTUACIÓN con frecuencia ANUAL

	Plan de actuación	Responsable	Destinatario	Coste	Medios	Fecha Inicio	Fecha Finalizac	Valor Ref.
Procesos	Incrementar participación en acciones formativas	Resp. Procesos	Participantes	357,6 €	Unidades Didácticas, Programa Formativo, Guía del aprendizaje Catálogo, Convocatorias, Calendarización Manual del Participante	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Reducir bajas en acciones formativas	Resp. Procesos	Gabinete Prov. de Formación	357,6 €	Unidades Didácticas, Programa Formativo, Guía del aprendizaje Catálogo, Convocatorias, Calendarización Manual del Participante	02-01-05	31-12-05	31-12-05
Comunicación	Mejorar relaciones con participantes			4357,6 €	Unidades Didácticas, Programa Formativo, Guía del aprendizaje Catálogo, Convocatorias, Calendarización, Manual del Participante	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Mejorar los contenidos teórico-prácticos en las acciones formativas	Resp. Comunicación	Participantes	238,4 €	Unidades Didácticas, Programa Formativo, Guía del aprendizaje Catálogo, Convocatorias, Calendarización, Manual del Participante	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Mejorar la metodología empleada por el formador	Resp. Comunicación	Formadores	238,4 €	Unidades Didácticas, Programa Formativo, Guía del aprendizaje, Manual del Formador	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Incrementar la valoración media de los formadores	Resp. Comunicación	Participantes	119,2 €	Cuestionarios evaluación, Valoración intermedia	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Mejorar la relación con proveedores	Resp. Comunicación	Proveedores	298 €	Pliego de condiciones	02-01-05	31-12-05	31-12-05
	Incrementar la valoración media en cuanto a la organización y medios	Resp. Comunicación	Participantes	238,4 €	Cuestionarios evaluación, Valoración intermedia	02-01-05	31-12-05	31-12-05
Organización	Reducir el nº de incidencias internas	Coordinador Calidad	Personal Gabinete	292,4 €	Distribución documentación calidad, formularios	01-09-04	31-03-06	31-03-06
	Reducir el nº de reclamaciones	Al que se le plantee	Participantes, prescriptores y proveedores	87,72 €	Formulario de Reclamación	01-09-04	31-03-06	31-03-06
Unidad Didáctica	Mejorar la Unidad Didáctica sobre la base de la Secuencia Didáctica en el apartado presupuesto	Técnico Formación	Formadores	11,48 €	Documentación de referencia	08-11-04	10-11-04	10-11-04
	Supervisar la mejora de la Unidad Didáctica	Jefe del Área	Gabinete Provincial de Formación	10,3 €	Conforme Jefe Área	11-11-04	11-11-04	11-11-04
	Remitir la Unidad Didáctica	Resp. Relac. Externas	Formadores	26 €	e-mail, fax, correo certificado	29-11-04	03-12-04	03-12-04
Programa Formativo	Mejorar el Programa Formativo de cada acción. Concretar el calendario de celebración de la acción	Resp. Comunicac. e Información	Personal Gabinete, Empleados Públic. y Formadores	238,4 €	Fichas Programa Formativo	01-04-05	15-04-05	15-04-05
	Supervisar la mejora del Programa Formativo	Jefe del Área	Gabinete Provincial de Formación	20,6 €	Conforme Jefe Área	18-04-05	19-04-05	19-04-05
	Remisión a Serv. Reprografía Diputación	Resp. Comunic. e Información	Responsable Reprografía	1,4 €	Fichas Programa Formativo, Fotocopiadora, Encuadernadora	20-04-05	27-04-05	27-04-05
	Informe - propuesta para su contratación Publicación en BOP	Jefe Área	Unidad de Contratación	10,3 €	Informe Propuesta	20-04-05	26-04-05	26-04-05
	Contratación del diseño e impresión del Catálogo de Formación	Mesa Contratación	Proveedor	34,4 €	Apertura plicas	27-04-05	12-05-05	12-05-05
	Diseño e impresión Catálogo Formación. Recepción del mismo por el Gabinete	Resp. Comunic. e Información	Taller Gráfico	10.000 €	Maquetación, impresión	12-05-05	12-06-05	12-06-05
	Distribución Catálogo a todos los Empleados Públicos, formadores, Reprs. Sindicales, prescriptores	Personal Gabinete	Empleados Públicos, formadores, Repr. Sindicales, prescriptores	4.000 €	Mensajería	13-06-05	17-06-05	17-06-05

Pliego de Condiciones	Elaborar un pliego de condiciones para relacionarse con los proveedores de formación	T. Formación	Jefe del Área	171 €	Documentación referencia	08-11-04	10-11-04	10-11-04
	Envío programa formativo	Resp. Relac. Externas	Actores	13.000 €	Correo	02-05-05	06-05-05	06-05-05
	Supervisar el pliego de condiciones	Jefe Área	Personal Gabinete	20,64 €	Conforme Jefe Área	11-11-04	11-11-04	11-11-04
	Remitir pliego de condiciones a los proveedores de formación	Resp. Comunic. e Informac.	Proveedores de Formación	119,2 €	e-mail, correo certificado, mensajería	29-11-04	03-12-04	03-12-04
Manual del Formador	Elaborar Manual del Formador (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes de los formadores)	Coordinador de Calidad	Jefe del Área	109,6 €	Documentación Referencia, Norma ISO	02-02-05	07-02-05	07-02-05
	Supervisar Manual del Formador	Jefe del Área	Coordinador de Calidad	20,6 €	Conforme Jefe Área	08-02-05	10-02-05	10-02-05
	Suministrar Manual del Formador	Coordinador de Calidad	Personal del Gabinete	7,3 €	Manual	11-02-05	11-02-05	11-02-05
	Remitir Manual del Formador a los formadores	Resp. Comunic. e Informac.	Formadores/Consult	80,8 €	e-mail, correo, mensajería	12-05-05	16-12-05	16-12-05
Manual del Alumno	Elaborar Manual del Alumno (Pliego de Condiciones que recoge los derechos y deberes de los alumnos)	Coordinador de Calidad	Jefe del Área	109,6 €	Documentación Referencia, Norma ISO	02-02-05	07-02-05	07-02-05
	Supervisar Manual del Alumno	Jefe del Área	Coordinador de Calidad	20,6 €	Conforme Jefe Área	08-02-05	10-02-05	10-02-05
	Suministrar Manual del Alumno	Coordinador de Calidad	Personal del Gabinete	7,3 €	Manual	11-02-05	11-02-05	11-02-05
	Entregar Manual del Alumno en la apertura del curso a los participantes	Resp. Comunic. e Informac.	Alumnos	119,2 €	Manual	12-05-05	16-12-05	16-12-05
Guía del aprendizaje	Elaborar una Guía del Aprendizaje como referente de las actividades asociadas al proceso de aprendizaje	Técnico Formación	Jefe del Área	172,2 €	Documentación refrencia, páginas web	08-11-04	10-11-04	10-11-04
	Supervisar Guía de Aprendizaje	Jefe del Área	Personal del Gabinete	20,6 €	Conforme Jefe Área	11-11-04	11-11-04	11-11-04
	Entregar Guía de Aprendizaje	Resp. Comunic. e Informac.	Alumnos	119,2 €	Manual	12-05-05	16-12-05	16-12-05
Contrato de Asociación	Elaborar un contrato de asociación para relacionarse con Socios/Colaboradores	Técnico Formación	Jefe Área	172,2 €	Documentación de referencia			
	Supervisar el contrato de asociación	Jefe Área	Personal Gabinete	20,6 €	Conforme Jefe Área			

4. PRESUPUESTACIÓN PLANES DE FORMACIÓN 2003 Y 2004

INDICADORES DE PREVISIONES DE COSTES DE FORMACIÓN

	INDICADOR	AÑO 2003	AÑO 2004
COSTES DE LA ACCIÓN FORMATIVA	DETECCIÓN ANÁLISIS DE NECESIDADES	2.854,81 €	2.940,45 €
	FORMADORES	238.351,00 €	208.347 €
	MATERIALES Y RECURSOS FORMATIVOS	6.188,00 €	8.075 €
	DESPLAZAMIENTO, ALOJAMIENTO Y MANUTENCIÓN	2.980,00 €	600 €
	ALQUILER DE ESPACIOS	21.000,00 €	18.550 €
	DIFUSIÓN DE LA ACTIVIDAD	18.030,00 €	18.760 €
COSTES DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	7.000,00 €	7.210,00 €
	CUESTIONARIOS EVALUACIÓN	59,62 €	55,36 €

5. INDICADORES DE EVALUACIÓN

INDICADORES/ OBJETIVOS	CRITERIOS INDICADOR	INDICADOR	2003	OBJETIVO 2004	OBJETIVO 2005
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	SOCIO INSTITUCIONALES	% recepción cuestionario de impacto de los Jefes de Servicio de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	75 %	80 %
		% recepción cuestionario de impacto del Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total cuestionarios enviados	0 %	75 %	80 %
		% recepción cuestionario de impacto de los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos / Total ayuntamientos	0 %	20 %	23 %
		Reunión Mesa Provincial de Formación para evaluar Plan Formación / Total reuniones	100 %	100 %	100 %
		% recepción cuestionario de impacto de los planes de formación por la representación sindical de la Diputación / Total cuestionarios enviados	0 %	100 %	100 %
		% recepción cuestionario de impacto de los planes de formación por la representación sindical de los ayuntamientos / Total cuestionarios enviados	0 %	5 %	7 %
		% asistencia reuniones de los Jefes de Servicio, Jefes de Sección y Negociados clave / Total suma Jefes servicio, sección y negociados clave	0 %	60 %	64 %
		% asistencia reuniones de los trabajadores de los ayuntamientos / Total trabajadores ayuntamientos	0 %	5 %	8 %
		% asistencia reuniones de los trabajadores de la Diputación / Total trabajadores diputación	0 %	10 %	15 %
		% contactos informales con Jefes de Servicio Diputación / Total Jefes Servicio Diputación	78'5 %	100 %	100 %
		% contactos formales con Jefe departamento personal, Jefe bomberos, Jefe policía y concejal delegado / Total contactos mantenidos	100 %	100 %	100 %
		% contactos personal o telefónicamente con representación sindical donde exista / Total de entidades locales que tengan representación sindical	3'4 %	10 %	12 %
		% contactos personales o telefónicos con secretarios y alcaldes / Total ayuntamientos	18 %	35 %	45 %
		% Recepción de cuestionarios de evaluación formador/ Total de formadores	97'5 %	100 %	100 %
		% satisfacción de las aulas de formación / total formadores	89'5 %	4'4	92 %
		% satisfacción de la colaboración del Área de Formación / total formadores	88'6 %	4'4	90 %
		% satisfacción prescriptores de la formación / Total Prescriptores	0 %	70 %	73 %
		% de informes de evaluación de los Planes de Formación / Total de Planes	10 %	100 %	100 %
	SOCIO PEDAGÓGICOS	% participantes que el curso respondió a sus expectativas / Total participantes	88'2 %	90 %	92 %
		% participantes que consideran que el curso será útil para su carrera profesional / Total participantes	81'8 %	83 %	85 %
		% participantes que consideran que el curso será útil para su promoción laboral / Total participantes	65'4 %	70 %	75 %
		% participantes que consideran que el curso será útil para la mejora de las tareas a desarrollar / Total participantes	80'8 %	85 %	87 %
		% Horas de formación impartidas / Total horas ofertadas	90'5 %	95 %	95 %
		Nº horas impartidas por participante / Total participantes	2'4 horas	2'5 horas	2'6 horas
		Media duración acciones formativas / Total acciones formativas	34'5 horas	36 horas	35 horas
		Media de participantes por acción formativa / Total acciones formativas	14	13	12
		% de participación en la elaboración del programa de la acción formativa / Total acciones formativas	70'3 %	75 %	80 %
		% de horas teóricas / total de horas	36'7 %	35 %	33 %
		% horas prácticas / Total horas	63'3 %	65 %	67 %
		Cumplimiento objetivos del curso (formadores)	96'5 %	97 %	97 %
		Valoración media heterogeneidad del grupo	Escala de 1-5 2'4	Escala de 1-5 2'6	Escala de 1-5 2'6
		Valoración media desempeño de distintas funciones en el trabajo	Escala de 1-5 2'35	Escala de 1-5 2'5	Escala de 1-5 2'5
		Valoración media distinto grado motivación de los asistentes	Escala de 1-5 2'3	Escala de 1-5 2'8	Escala de 1-5 2'8
		Valoración media incidencia curso en mejora desempeño laboral	Escala de 1-5 4'1	Escala de 1-5 4'2	Escala de 1-5 4'3
	SOCIO ECONÓMICOS	Presupuesto Plan Agrupado	134.423,42 €	196.348,33 €	
		Presupuesto Plan Propio	120.202,42 €	120.20242 €	
		Presupuesto global formación	266.646,08 €	328.570,99 €	
		% Presupuesto global formación / Masa salarial	1'76 %	2'09 %	
		% Masa salarial / Presupuesto ordinario corporación	19'10 %	19'98 %	
		% costes directos / Presupuesto global de formación	64'38 %	67'68 %	
		% costes indirectos / Presupuesto global de formación	3'26 %	4'41 %	
		Coste acción formativa / Presupuesto global de formación	4.040 €	4.079 €	
		Coste precio hora formación / Presupuesto global formación	117'10 €	115'18 €	

Las finalidades y objetivos se desarrollan mediante el siguiente **PLAN DE ACTUACIÓN** con frecuencia **ANUAL**

Plan de actuación	Responsable	Destinatario	Coste	Medios	Fecha Inicio	Fecha Finalización	Valor referencia
Tratar cuestionario impacto prescriptores	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	47,6 €	Programa informático / Informe	01-06-05	30-06-05	30-06-05
Tratar cuestionario impacto Jefes Servicio Diputación	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	47,6 €	Programa informático / Informe	01-06-05	30-06-05	30-06-05
Tratar cuestionario impacto Representación Sindical	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	47,6 €	Programa informático / Informe	01-06-05	30-06-05	30-06-05
Tratar cuestionario evaluación formadores	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	23,8 €	Programa informático / Informe	10-01-05	31-01-05	31-01-05
Tratar cuestionario evaluación participantes	Resp. Estadística y Contabilidad	Jefe Área	298 €	Programa informático / Informe	10-01-05	31-01-05	31-01-05
Convocar reuniones con Jefes Servicio Diputación	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	11,4 €	Fichas / Informe	10-01-05	31-01-05	31-01-05
Convocar reuniones con Empleados Públicos Locales	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	89,4 €	Fichas / Informe	10-01-05	28-02-05	28-02-05
Convocar reuniones con Representación Sindical	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	5,9 €	Fichas / Informe	10-01-05	28-02-05	28-02-05
Contactos con prescriptores	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	298 €	Fichas / Informe	10-01-05	28-02-05	28-02-05
Contactos con Jefes Servicio Diputación	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	22,9 €	Fichas / Informe	10-01-05	17-01-05	17-01-05
Contactos con Representación Sindical	Resp. Relac. Externas	Jefe Área	47,6 €	Fichas / Informe	10-01-05	28-02-05	28-02-05
Convocar Mesa Provincial de Formación	Presidente	Mesa Provincial de Formación	0 €	Acta	18-04-05	30-04-05	30-04-05
Gestión Presupuesto Global Formación	Jefe Área	Gabinete Provincial de Formación	206,4 €	Partida presupuestaria	02-01-05	30-03-05	30-03-05
Elaborar informe de evaluación de los Planes	Técnico Formación	Jefe de Área	344,4 €	Informe	04-04-05	02-05-05	02-05-05
Enviar informe de evaluación de los Planes	Resp. Relaciones Externas	Actores	14507 €	correo	09-05-05	16-05-05	16-05-05

6. NUEVAS TECNOLOGÍAS

Las finalidades se concretan en los siguientes objetivos:

- 1º. Adquirir el software en el plazo de Enero 2005.
- 2º. Dotarse de una página web interactiva en el plazo de 6 meses.
- 3º. Dotarse de un aula virtual o multimedia en el plazo de 12 meses.

Mediante el siguiente Plan de acción:

1. Software: El jefe del área formulará propuesta a la Presidencia para adquirirlo mediante el procedimiento de contratación correspondiente.
2. Página web: Propuesta del jefe del área de elaboración de una página web interactiva. Está en proceso de elaboración por la Fundación Caixa Galicia.
3. Aula virtual o multimedia: Propuesta del jefe del área al Presidente y de éste al Director del INAP para la dotación de un aula virtual con destino al Centro de Estudios Locales "Nicomedes Pastor Díaz". Asimismo propuesta a la Fundación Caixa Galicia para la dotación del Centro de Estudios con un aula multimedia.

CUADRO DE MANDO DEL ÁREA:

Para el seguimiento y control de nuestro Plan de Formación se elabora el CUADRO DE MANDO DE FORMACIÓN que, aunque modesto, permita al Jefe del Área tener la información precisa sobre el desarrollo del Plan y tomar las oportunas medidas correctoras.

El cuadro de Mando tiene como criterios:

1. Participación en los Planes de Formación.
2. Satisfacción de los participantes con la formación
3. Nivel de incidencias durante el proceso formativo
4. Niveles de coste de la formación.

Y como objetivos:

1. Incrementar la participación en las acciones formativas
2. Mejorar la satisfacción de los participantes
3. Reducir los niveles de incidencias
4. Mantener los niveles de coste

El cruce de Criterios / Indicadores de Eficacia y Calidad y de Costes nos ofrece el mapa operativo de seguimiento y control con fines de asegurar la calidad y la eficacia. Se reflejan en la siguiente tabla:

TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL ÁREA DE FORMACIÓN (GABINETE PROVINCIAL DE FORMACIÓN)

CRITERIOS	Nº	INDICADOR ES DE CALIDAD	FRECUENCIA	OBJETIVO 2002		VALOR PREVISTO		OBJETIVO 2003												VALOR DEFINITIVO		OBJETIVO 2004	
				Nº	%	Nº	%	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC.	Nº	%	Nº	%
PARTICIPACIÓN EN LOS PLANES DE FORMACIÓN	1	Nº ACCIONES FORMATIVAS REALIZADAS/NÚMERO DE ACCIONES FORMATIVAS PREVISTAS (57)	MENSUAL	50	87	57	100	2	3	3	3	5	6	--	--	8	9	8	5	52	91,2	60	92
	2	Nº PARTICIPANTES ACCIONES FORMATIVAS (PLAN AGRUPADO). TOTAL COLECTIVO (2465)	MENSUAL	610	24	624	25,3	--	--	--	--	72	76	--	--	106	128	125	50	557	22,6	640	25,9
	3	Nº PARTICIPANTES ACCIONES FORMATIVAS (PLAN PROPIO). TOTAL COLECTIVO /748)	MENSUAL	70	9,3	80	10,6	15	--	15	--	18	12	--	--	--	15	--	--	75	10	83	11
	4	Nº PARTICIPANTES ACTIVIDADES FORMATIVAS RESPECTO A PAZAS OFERTADAS (1320)	MENSUAL	1100	83,3	1150	87,1	40	57	49	60	86	88	--	--	230	253	225	112	1200	90,9	1220	92,4
	5	Nº CURSOS CON COMUNICACIÓN FUERA DE PLAZO RESPECTO Nº TOTAL ACCIONES FORMATIVAS (57)	MENSUAL	12	21	10	17,5	--	--	--	--	1		--	--	3	2	2	--	8	14	6	10,5
	6	% PARTICIPANTES CON DERECHO A DIPLOMA. TOTAL PARTICIPANTES ACCIONES FORMATIVAS	MENSUAL	990	82,5	1000	83,3	35	25	46	52	72	69	--	--	180	220	202	92	1020	85	1050	87,5
SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES CON LA FORMACIÓN	7	VALORACIÓN MEDIA FORMADORES (ESCALA 1 A 5)	TRIMESTRAL	3,1	--	3,2	--	--	--	3,3	--	--	3,5	--	--	3,3	--	--	3,5	3,4	--	3,5	--
	8	Nº RECLAMACIONES CLIENTES RESPECTO TOTAL DE CURSOS IMPARTIDOS (52)	MENSUAL	16	28	15	26,3	--	--	--	--	2	--	--	--	3	4	2	1	12	23	10	19,2
	9	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES (ESCALA 1 A 5)	TRIMESTRAL	3,1	--	3,2	--	--	--	3,2	--	--	3,3	--	--	3,4	--	--	3,3	3,3	--	3,5	--
NIVEL DE INCIDENCIAS DURANTES EL PROCESO FORMATIVO	10	Nº NO CONFORMIDADES INTERNAS	MENSUAL	70	--	60	--	--	--	2	--	2	5	--	--	8	15	11	9	52	--	50	--
	11	Nº INCIDENCIAS CON PROVEEDORES	MENSUAL	15	--	12	--	1	--	2	--	--	1	--	--	1	3	1	--	9	--	8	--

	Nº	INDICADORES DE EFICIENCIA	FRECUENCIA	OBJETIVO 2002 COSTE REFERENCIA	COSTE PREVISTO	OBJETIVO 2003												COSTE DEFINITIVO	OBJETIVO 2004 COSTE ESPERADO
						ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC.		
NIVELES DE COSTE DE LA FORMACIÓN	12	COSTE POR ACCIONES FORMATIVAS REALIZADAS	MENSUAL	218.300 €	220.250 €	7.200 €	18.820 €	15.600 €	16.250 €	17.090 €	21.950 €	--	--	28.800 €	51.765 €	32.240 €	17.980 €	221.695 €	225.000 €
	13	COSTE POR HORA FORMACIÓN PLANES DE FORMACIÓN	MENSUAL	92 €	90 €	66 €	98 €	120,25 €	66 €	85 €	80 €	--	--	96 €	130 €	90 €	86 €	91,7 €	90 €
	14	COSTE POR PARTICIPANTE PLANES DE FORMACIÓN	MENSUAL	152 €	167 €	130 €	168,5 €	165 €	135 €	158 €	160 €	--	--	176 €	235 €	180 €	168 €	167,5 €	166 €

RESPONSABLE MEDICIÓN INDICADORES: COORDINADOR DE CALIDAD

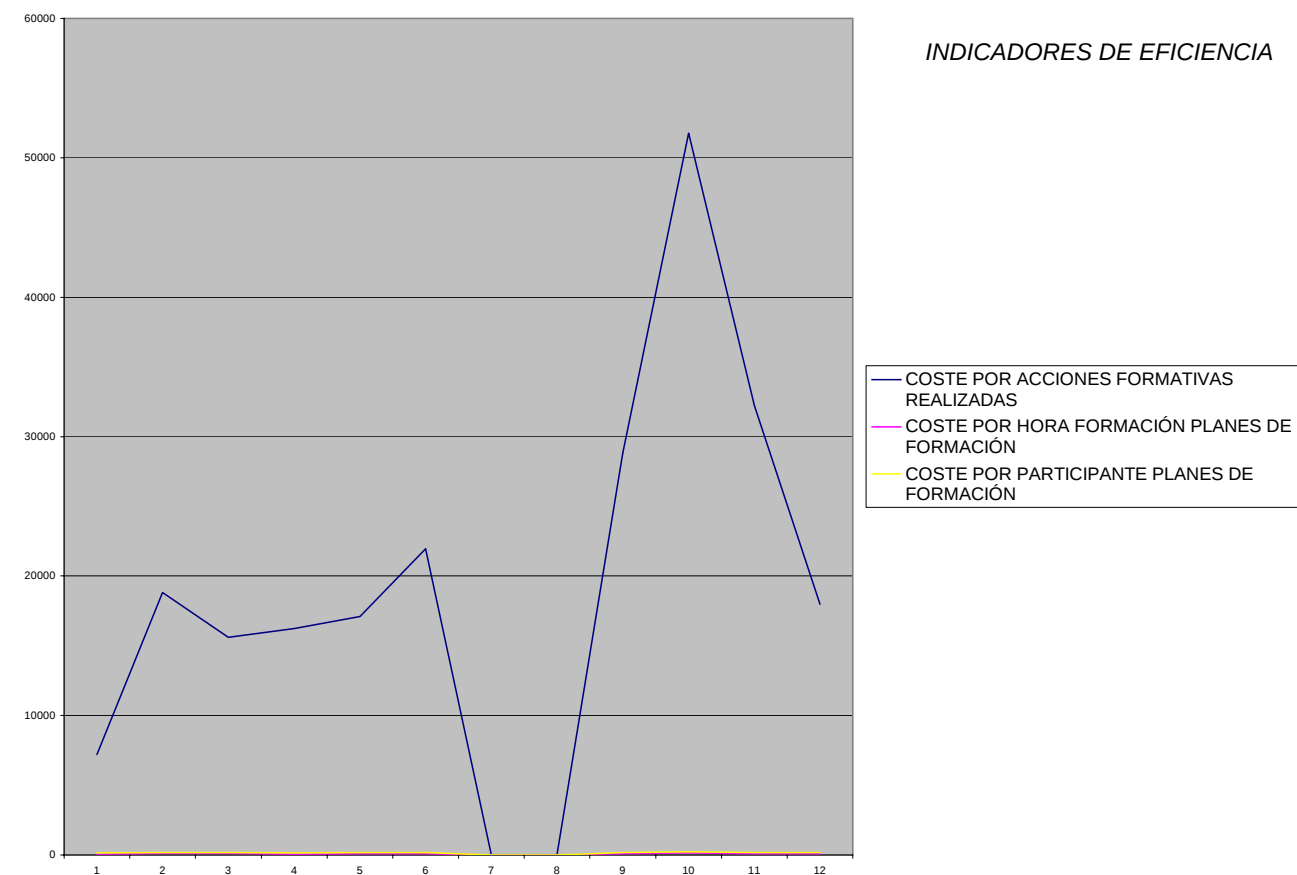
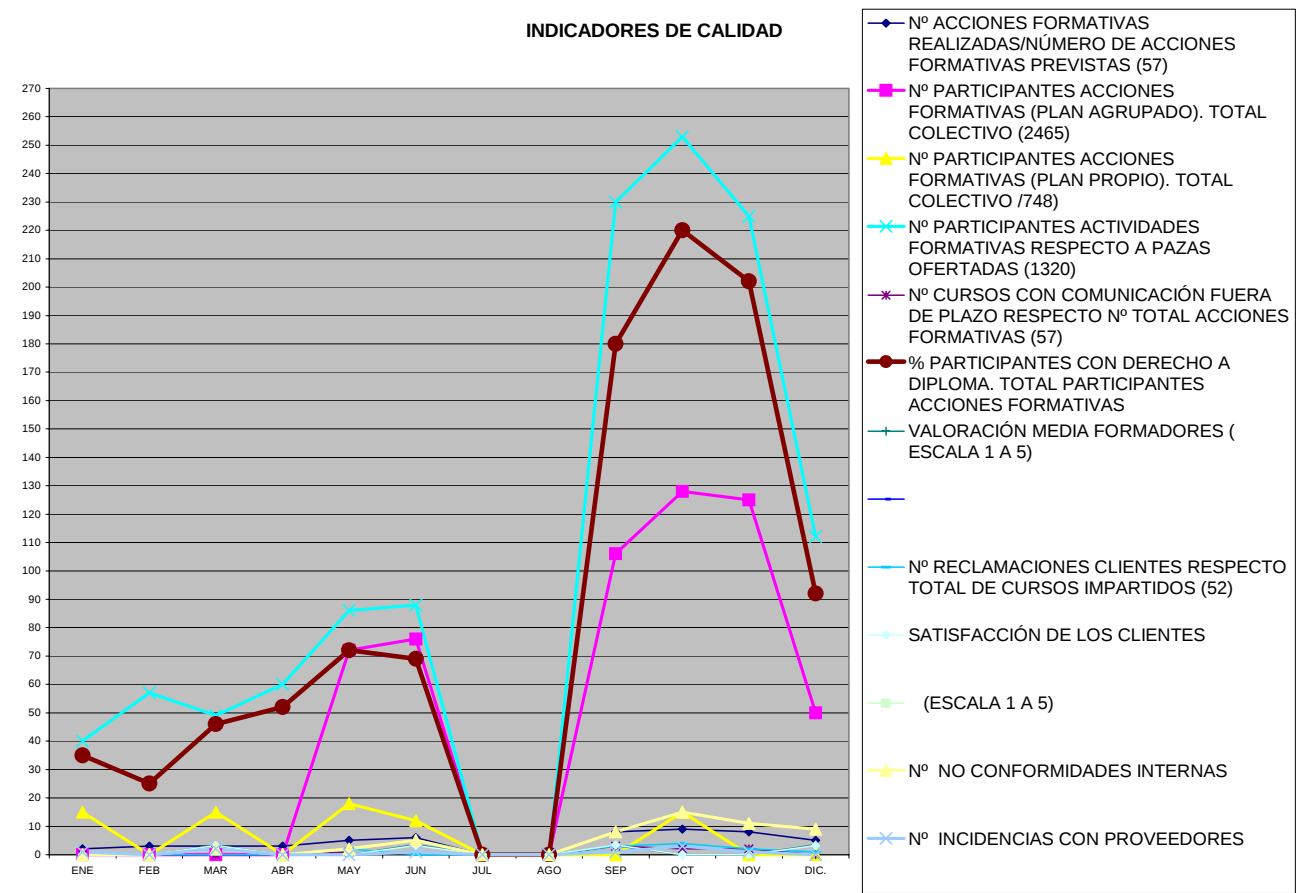
OBSERVACIONES:

- LA EXCESIVA CENTRALIZACIÓN (CAPITAL) DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA REPERCUTE EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS AYUNTAMIENTOS.
- AUSENCIA DE UNA CALENDARIZACIÓN RACIONAL DE LA ACTIVIDAD FORMATIVAS (INFLACIÓN CURSOS 3º Y 4º TRIMESTRES).
- MAYOR RIGUROSIDAD (ESTABLECER CRITERIOS HOMOGÉNIOS) AL SELECCIONAR ALUMNOS Y FORMADORES.
- MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON PARTICIPANTES, FORMADORES, PROVEEDORES, ETC...
- AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LOS NIVELES AVANZADOS DEL ÁREA DE INFORMÁTICA.
- EL INEVITABLE RECURSO DE RECURRIR DE FORMA MASIVA A FORMADORES EXTERNOS Y CONSULTORAS ESPECIALIZADAS

DECISIONES:

- DESCENTRALIZAR LAS ACCIONES FORMATIVAS PARA ASEGURAR UN MAYOR Nº DE PARTICIPANTES.
- DISTRIBUIR DE FORMA RACIONAL Y EQUILIBRADA DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA A LO LARGO DEL AÑO.
- APROBAR EN MESA PROVINCIAL DE FORMACIÓN CRITERIOS SELECCIÓN ALUMNOS Y PLIEGO CONDICIONES SELECCIÓN FORMADORES.
- INCORPORAR NUEVAS HERRAMIENTAS PARA QUE LA COMUNICACIÓN SEA MÁS EFECTIVA (WEB Y BUZÓN DE SUGERENCIAS)
- ASEGURAR UN COLECTIVO AMPLIO EN LOS NIVELES BÁSICOS DEL ÁREA DE INFORMÁTICA.
- MEJORAR EL ACONDICIONAMIENTO Y EL CONFORT DE LAS AULAS DE FORMACIÓN.
- PREPARAR A FORMADORES INTERNOS PARA LAS ÁREAS DONDE SEA POSIBLE.

Y se representa gráficamente:



Análisis de los indicadores

Del análisis de los indicadores podemos inferir:

- No se pudo ejecutar el número de acciones formativas previstas debido a que hay planes que no están sujetos a referencias temporales concretas, caso del Plan Agrupado de Formación Continua (AFCAP) y del Plan FEGAMP en colaboración con la Diputación Provincial de Lugo, lo que nos permite acometer la calendarización de la actividad formativa a la disponibilidad de aulas y buscar fechas con menos inflación formativa.
- Por lo que respecta a la participación detectamos que la participación más alta se corresponde con el 2º y 4º trimestre del año; la más baja con el 3º trimestre del debido al periodo vacacional.
- La causa fundamental de las comunicaciones fuera de plazo estriba en la entrega de las relaciones de admitidos, lista de espera y excluidos fuera del plazo establecido en la Instrucción Técnica; con la consiguiente repercusión en el plazo para confirmar la asistencia a los admitidos.
- Las acciones formativas que obtienen mayor porcentaje de expedición de diplomas (100%) son las que integran el Área de Dirección y Gerencia Pública.
De los distintos planes, que conforman el plan de formación de la Diputación, el que obtuvo mayor porcentaje de expedición de diplomas, con un 100%, es el plan de colaboración con la Fundación Galicia-Europa.
- La valoración media de los formadores se puede considerar alta. Con carácter general, las incidencias más comunes son las que a continuación se detallan, con respecto al cumplimiento en las entregas de: cuestionarios de evaluación, hojas de control de asistencia, informes de aptos/no aptos, etc...
- La mayor parte de las reclamaciones de los clientes tienen su origen en errores humanos tanto en el registro y consulta de información en la base de datos del Área como en las derivadas del retraso en la recepción de solicitudes de los interesados.
- En relación a la satisfacción de los clientes los aspectos mejor valorados por los participantes son los relativos al equipo docente, contenidos y la orientación práctica. Por otra parte, los peor valorados son la duración de las acciones formativas y las instalaciones.
- Del análisis de "no conformidades" internas y con los proveedores se observa un número elevado debido a incumplimientos en los plazos de entrega de listados y diplomas.
Asimismo, han surgido algunas incidencias por la admisión de más participantes que plazas ofertadas.
- Al analizar los costes por acciones formativas, hora y participante podemos concluir que son elevados. Entre los elementos argumentativos avaladores de lo antedicho citaremos:
 - Elevado coste por hora y participante, debido a la complejidad técnica, de las acciones: "formación técnica de bomberos (324€/H) y "la gestión de la transversalidad en los gobiernos locales" (240 €/H).
 - Al no existir en la Institución técnicos adecuados para impartir ciertas materias hubo que recurrir a formadores externos y consultoras especializadas.
 - La reducción del número de plazas ofertadas, por acción formativa, a un máximo de 12. Esta decisión se tomó al apostar el Área de Formación por una formación de calidad.

Anexo 12 Ventajas e inconvenientes de la Norma ISO. Experiencia Diputación Alicante

VENTAJES E INCONVENIENTES DE ESTAR CERTIFICADOS POR LAS ISO

Ventajas (puntos fuertes):

- *Te "obliga" a ordenar tu departamento, tanto en los aspectos de planificación, como de recursos y evaluación (desde el punto de vista también de satisfacción de los clientes). Somos conscientes de que, aunque nos lo propusiéramos, esto no lo haríamos en tiempo y plazo, si no fuese porque sabemos que hemos de pasar una auditoría externa.*
- La toma de decisiones, se convierte en más "científica", en la medida que se adoptan en base a datos cuantitativos concretos
- Objetiva la distribución de trabajo y responsabilidades entre los colaboradores, y en definitiva, ayuda en todas las tareas de mando, en la medida que te riges por datos contrastados y comparativos
- Favorece la incorporación de nuevas personas y los cambios en el departamento, dado que están delimitados los procesos y las responsabilidades y tareas de cada uno
- Te hace cambiar la forma de trabajar, entrando en la dinámica de formular objetivos, establecer indicadores, medirlos con periodicidad (en nuestro caso trimestral), hacer planes de mejora, evaluar el cumplimiento, hacer anualmente el informe de revisión del sistema y volcar las consecuencias en los objetivos del año siguiente.....
- Prestigia al departamento que ostenta la certificación, lo que favorece la

"autoridad" frente a otros departamentos, Ayuntamientos (en el caso de Diputaciones), proveedores, ciudadanos, etc.

Inconvenientes (puntos débiles)

- Excesivo rigor documental: formatos, registros, incidencias, no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas, quejas y sugerencias..... A veces tengo la sensación de que sobre una burocracia (la propia de nuestras administraciones), montamos otra (la de las normas ISO).
- Coste económico nada desdeñable, dado que hay que hacer al menos 2 auditorías anuales para mantener el sistema, además de costes indirectos
- Peligro de quedarnos solo en los aspectos formales. es decir, me certifico y me limito a mantener más o menos al día los temas de documentación que son los que más miran en las auditorías, pero no hago nada de la verdadera filosofía de la calidad: mejora continua, planes de mejora, círculos de calidad...etc.

José A. Latorre Galicia
Jefe Departamento Formación
Diputación Alicante
C/ Ferré Vidiella, 5 - 03005 Alicante
Tel. 965134066 Fax 965929624
www.dip-alicante.es/formacion



Servicio de Formación.



DIPUTACIÓN DE BADAJOZ

C/ Tomás Romero de Castilla, 4

Anexo 13 Ventajas y aspectos a tener en cuenta en la implantación de un proyecto de certificación de una organización según la norma ISO 9001:2000

En la introducción en los órganos y organismos públicos sistemas de calidad en la gestión, e incorporación de la metodología de la mejora continua, se puede optar por actuaciones parciales: normalización de procedimientos, mejora y simplificación de los mismos, cartas de servicios, sistemas de evaluación de quejas y sugerencias, premios a la excelencia..., o actuaciones más globales, como podría ser la adopción de un sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2000 o seguir el modelo de autoevaluación como el EFQM.

ISO y EFQM son compatibles, pero no necesarias, se puede optar por ambos o por uno de ellos, dependiendo de la organización y del objetivo: bien sea obtener un certificado por la Entidad Certificadora que declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de la calidad de la empresa, en relación con la Norma ISO 9001:2000, o realizar una autoevaluación para ver si hemos recorrido camino y qué camino hay recorrido hacia la excelencia.

La autoevaluación ofrece a las organizaciones de una potente herramienta de diagnóstico y de una evaluación objetiva, basada en hechos y datos, con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados por las organizaciones más competitivas en Europa y consideradas de excelencia empresarial.



Una buena descripción de los procesos y su sistemática (que sí se consigue con la ISO, es un criterio - agente- importante para obtener buenos resultados en la autoevaluación), en este caso la certificación ISO para cada una de las actividades que realizan las Áreas o Servicios certificados sería muy interesante como paso previo a la implantación de EFQM.

El éxito de la norma ISO 9001 probablemente sea consecuencia de su simplicidad para describir las bases de un **Sistema De Gestión De La Calidad**. (en adelante SGC)

El sistema de calidad es un modelo de comportamiento para toda la empresa o áreas certificadas. Es una ocasión irrepetible para, de un modo razonablemente constante:

- Definir lo que se hace, cómo, cuándo y por qué según unas simples reglas pero documentadas y para todos los niveles, lo que supone pasar de una cultura organizativa **verbal** en manos de unos pocos, a una cultura organizativa de **reglas documentadas** conocidas por **todos**.
- Ordenar de modo práctico y simple toda la organización de la empresa.
- Garantizar la conformidad cualitativa de los productos/ servicios resultantes.

Supone una ventaja para la organización cuando el objetivo final que se persigue es prestar **unos servicios públicos de calidad**, no un sello, o un premio...

Certificar el Sistema de Calidad no significa suministrar productos o servicios excelentes, sino disponer de un sistema de reglas organizadas para responder a los criterios establecidos por la norma.

Es un modelo de, mínimos, llegas o no llegas: si realizamos un símil con el atletismo, ISO = salto de altura, pasas o no pasas el listón, no podemos decir que entre las organizaciones certificadas una sea más ISO que otra.

Las diferentes fases que se tienen que dar en una organización para lograr la certificación son:



FASE PREVIA:

- Definición del alcance del sistema: Actividades/procesos y emplazamientos.
- Definición de la estructura organizativa del proyecto: recursos y responsabilidades.
- Elección del organismo de certificación: según su reconocimiento, y condiciones de prestación: precio, plazos...

Fuente de problemas: Puede ser una fuente de problemas el que no esté bien definida la “Filosofía de origen”, los recursos con los que se contará con el proyecto de certificación y las responsabilidades

FASE I: CAPACITACIÓN

- **Objeto:**
 - Implicación de la línea de dirección.
 - Fomentar la participación de todo el personal
 - Capacitación en el uso de herramientas del sistema, fundamentalmente de la norma y su filosofía.
- **Realización:**
 - Sesiones formativas a personal base y a responsables y Formación continuada

Fuente de problemas:

- El desconocimiento de la norma, y de los procedimientos que le aplican por “todos” los trabajadores de las áreas certificadas.
- Que el personal (línea de dirección y “todos” los trabajadores de base afectados) no sean debidamente informados y formados sobre el proyecto. Son una fuente importante de problemas los trabajadores que no han sido adecuadamente formados o informados, aquellos que no se encuentran implicados con el proyecto desde el inicio e incluso lo rechazan y aquellos que se incorporan en un período posterior a la certificación a los servicios o áreas y que por no estar previsto, tengan que ir aprendiendo a “golpe de auditoría” de forma parcial sin conocer la filosofía de origen.



FASE II A: DISEÑO

- **Objeto:**

Asegurar el seguimiento adecuado de consecución de objetivos

Planificación de tareas

- **Realización**

Hitos principales del proyecto, fechas y responsables asociados.

Fuente de problemas:

- Escasa disponibilidad de tiempo sobre todo por línea de dirección y responsables del proyecto para el trabajo adicional que supone realizar las tareas planificadas en el proyecto de certificación.
- Hay que ser consciente de la necesidad de dedicar, para llevar a cabo el proyecto, las suficientes horas laborales y contar con una persona o equipo de trabajo, en función del alcance del sistema, que prácticamente durante el 75% de su tiempo lo dedique a tareas de calidad, en detrimento de otras tareas

FASE IIB: IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

- **Objeto:**

Identificar los procesos principales así como la secuencia e interacción de los procesos en la organización. La norma promueve la adopción de este enfoque basado en procesos.

- **Realización:**

Identificación de los propietarios de los procesos principales

Acotar el inicio y fin de cada proceso así como sus entradas y salidas

FASE IIC: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

- **Objeto:**

Análisis de los procesos principales e identificación de la misión de cada proceso

- **Realización:**



Definición detallada de cada proceso

Establecimiento de indicadores y variables de control

FASE IID: IMPLANTACIÓN

- **Objeto**

Implantación efectiva de las herramientas del sistema

Entrenamiento de personal

Implicación del personal

- **Realización:**

1º. Detección y corrección de errores de Sistema y sus correspondientes causas.

2º. Uso de herramientas. La base del sistema de calidad se compone fundamentalmente de los documentos:

- **El “Manual de Calidad”, documento que recoge la política, la organización, sistemas, procedimientos y prácticas de la calidad de forma ordenada.**

- **Los “Procedimientos”:**

Procedimiento de Gestión de la calidad: documento complementario del Manual de Calidad, en el cual se desarrolla, cómo realizar una función contemplada en el mismo y qué relaciones entre estamentos de la organización se establece para ello.

Procedimiento operativo: documento complementario del Manual de Calidad o de un PGC, cómo realizar una función contemplada en los documentos a los que complementa y qué relaciones entre estamentos de la organización se establece para ello.

- **Las “Instrucciones de trabajo”, “planes”, “Especificaciones”,** documentos complementario de los procedimientos que tiene por objeto definir de forma concreta la aplicación de los procedimientos a una actividad en particular de las diversas que recoge dicho procedimiento

- **Registros de calidad.** Evidencias objetivas sobre actividades realizadas o sobre resultados obtenidos.

3º. Vigilancia del funcionamiento

4º. Generación de registros.



Fuente de problemas:

- Realizar la documentación de arriba abajo, sin la participación de los colectivos afectados en los procedimientos, sin grupos de trabajo formal o informalmente organizados.
- Realizar la documentación de forma rápida y en ese caso los procedimientos tendrán grandes lagunas o carencias.
- Diseñar procesos inexistentes sobre lo que debería ser el funcionamiento de los servicios para adaptarlos a los requisitos de la norma, en lugar de documentar la realidad con una filosofía de mejora.

Esto llevará a que el SGC no esté integrado en una rutina y no esté considerado por todos los implicados como una responsabilidad. En este caso el grado de compromiso con el SGC por los trabajadores de las Áreas certificadas será muy bajo. Estará fuera de la cultura de las mismas. Si se cumplen los procedimientos no será de forma automática, habrá que recordar constantemente que tenemos unos procedimientos que cumplir y sobre todo unos días antes de una auditoría interna o externa.

FASE III: AUDITORÍAS INTERNAS

- Comprobar el grado de implantación del mismo
- Detectar posibles incoherencias entre los distintos documentos del sistema
- Comprobar la correcta adecuación del sistema desarrollando todos los requisitos de la ISO.
- “Entrenamiento” de los auditados de cara a la auditoría de certificación
- El sistema desarrollado se autorregula, utilizando sus propias herramientas.

Fuente de problemas:

La ausencia de un equipo de auditores internos, que a la vez sean asesores de las áreas certificadas, personas con suficiente conocimiento de la norma y que realicen un seguimiento y asesoramiento constante a las áreas certificadas, para que éstas no vean este tema como una carga de trabajo adicional sino como una oportunidad de mejora de las sistemáticas de su trabajo.



Es de este modo como los trabajadores percibirían la utilidad del sistema. Los responsables de calidad de cada una de las áreas no pueden hacer esta labor si son a la vez los directores de Área o Jefes de Servicio; supone para ellos una carga de trabajo adicional que siendo realistas casi inutiliza el sistema, sobre cuando hay que realizar cambios, realizar seguimiento de indicadores, seguimiento de objetivos, asesoramiento y formación a los trabajadores, gestión de no conformidades...

FASE IV: CERTIFICACIÓN

- Se realizará la auditoría por parte del organismo de certificación seleccionado
- Se elaborará y enviará a dicho organismo un Plan de Acciones Correctoras.



Anexo 14. Carta de Servicios.

1. Identificación y competencias

El Área de Formación, Recursos Humanos y Organización (Área de Formación) es una unidad de la Diputación Provincial de Lugo que presta formación a sus empleados públicos y a los de las entidades locales de la provincia de Lugo por medio del Gabinete Provincial de Formación.

Algunas de sus actividades formativas en colaboración con otras entidades se dirigen también al personal local de ámbito autonómico y nacional.

Tiene como misión ser un elemento estratégico de modernización de la Administración Local de la provincia de Lugo y como objetivo general la elaboración y ejecución de Planes de Formación que contribuyan a mejorar la cualificación de los empleados públicos locales en sus competencias con la finalidad de compatibilizar la eficacia y calidad de los servicios de la Administración Local con el desarrollo personal y profesional de los empleados públicos locales.

Las principales funciones que tiene encomendadas el Área de Formación son las de analizar las necesidades formativas del personal local, diseñar y programar los planes de formación, las acciones formativas de cada plan y evaluar la efectividad de la acción formativa, todo ello con el fin de materializar la formación profesional, el perfeccionamiento, la promoción profesional y el reciclaje del personal local de la provincia de Lugo.

2. Servicios que prestan

1.- Elaborar y realizar planes y programas de formación destinados a los empleados públicos provinciales (Planes propios).

2.- Elaborar y realizar Planes de formación continua (AFCAP) dirigidos a los empleados públicos de las Corporaciones Locales de la provincia de Lugo (Diputación y Ayuntamientos).

3.- Elaborar y realizar Planes y acciones formativas en colaboración con otras Entidades e Instituciones públicas y privadas (INAP, EGAP, CELGA, FEGAMP, FEMP, Escuela para las Administraciones Públicas Caixanova, Fundación Caixa Galicia, Cámara de Comercio, etc.) destinadas al personal local de la provincia.

4.- Organizar en exclusiva o en colaboración con otras entidades, jornadas, encuestas, conferencias y otras actividades formativas de ámbito provincial, autonómico o nacional.

5.- Apoyar y dar asistencia técnica a los ayuntamientos de la provincia mediante acciones de formación-reciclaje para los empleados públicos locales.

6.- Colaborar con el Centro de Estudios Locales “Nicomedes Pastor Díaz” en la realización de los cursos que el Centro programa destinados al personal local de ámbito nacional.

7.- Suscribir convenios de colaboración con Entidades e Instituciones pública y/o privadas de carácter local, autonómico o estatal para la acción formativa del personal local.

8.- Divulgar y difundir todo tipo de información sobre actividades formativas destinadas a los empleados públicos de la Administración Local, organizadas por el Área de Formación o programadas por otras entidades.

9.- Dar información a todos los empleados públicos locales, clientes, prescriptores y a todos los interesados que lo soliciten sobre cualquier aspecto, no reservado, de la actividad formativa del Área.

10.- Elaborar y publicar manuales formativos y diseño de herramientas para la formación.

11.- Expedir los certificados de asistencia y diplomas de aprovechamiento correspondientes a las actividades formativas realizadas.

12.- Planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades de los distintos planes y acciones formativas.

13.- Planes y programas de formación destinados a los cargos electos de la provincia de Lugo.

3. Derechos de los usuarios

De conformidad con la ley 30/92, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo común, modificado por la ley 4/1999, los usuarios tienen derecho a obtener información y orientación acerca de los requisitos jurídicos o técnicos que las disposiciones urgentes impongan a los proyectos, actuaciones o solicitudes que se propongan realizar.

Así pues los empleados públicos locales tienen derecho:

- 1.- A obtener la información de manera eficaz y rápida.
- 2.- A identificar al personal del servicio.
- 3.- A ser atendidos de forma directa y personalizada.
- 4.- A una confirmación real, veraz y accesible, dentro de la más estricta confidencialidad sobre los datos referidos a los interesados.
- 5.- A ser auxiliados en la cumplimentación formal de documentos administrativos y modelaje que dirija a esta entidad.
- 6.- A ser informados acerca de los datos a ellos referidos que obren en la misma.

4. Forma de colaboración o participación de los usuarios en la mejora de los servicios

Los empleados públicos locales y los actores (prescriptores, agentes sociales y formadores) que se dirijan a nuestro servicio, podrán contribuir a la mejora del mismo a través de los siguientes mecanismos:

- 1.- Mediante la presentación de quejas y sugerencias de conformidad a lo previsto en esta carta.
- 2.- Mediante la expresión de sus opiniones tanto en los cuestionarios como en cualquier otro medio de participación y consulta tales como reuniones, entrevistas, consulta y entrevistas de impacto para el estudio de necesidades formativas y para la evaluación de las acciones formativas.
- 3.- Mediante la Mesa Provincial de Formación Continua.

5. Relación de la normativa reguladora

La normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios de este departamento se encuentran en los siguientes textos legales:

- 1.- Constitución Española de 27 de diciembre de 1978.
- 2.- Ley 30/1992, de 26 de Noviembre, de Régimen jurídico de las Administraciones Públicas o del Procedimiento Administrativo Común, modificado por la ley 4/1999.
- 3.- Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio, sobre el texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
- 4.- Ley 7/1985, de 2 de abril, de Bases de Régimen Local, modificada por la Ley 11/1.999, de 21 de abril.
- 5.- Decreto 109/2000, de 13 de junio, por el que se regula la Información Administrativa y atención al ciudadano.

6.- Ley 53/1984, de 26 de diciembre, de incompatibilidades del personal de servicio de las Administraciones Públicas, modificado por Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

7.- Real Decreto 772/1999, de 7 de mayo, por el que se regula la presentación de solicitudes, escritos y convocatorias ante la Administración General del Estado, la expedición de copias de documentos y devolución de originales y el régimen de las oficinas de registro.

8.- Ley 5/1997, del 22 de Julio, de Administración Local de Galicia.

9.- Acuerdo Marco Unico y Convenio Colectivo para el personal funcionario y laboral de la Excm. Diputación Provincial de Lugo.

10.- Acuerdo de las condiciones de trabajo de la Diputación de Lugo.

11.- III Acuerdo Nacional de formación continua en las Administraciones Públicas con fecha 11 de Enero de 2001.

12.- Orden del 11 de Enero de 2001 por lo que se aprueban las Bases Reguladoras para el desarrollo de planes de formación en el marco del III acuerdo de formación continua en la Administraciones Públicas de 11 de Enero de 2001.

13.- Resolución del 11 de Enero de 2001, del Instituto Nacional de Administración Pública, por la que se convoca globalmente para el período 2001-2004 la concesión de ayudas en el marco del III Acuerdo de formación continua en las AA.PP.

6. Presentación de quejas y sugerencias

El Departamento de Formación habilitó un sistema de quejas y sugerencias a través del cual los usuarios trasladan su opinión sobre los servicios ofrecidos.

Los procedimientos de presentación de quejas y sugerencias se resumen en:

1.- Para las quejas y sugerencias existe un libro en el Registro General de la Diputación Provincial y en el Gabinete de Formación que estarán a disposición de los usuarios.

2.- Otras formas: e-mail, fax o correo postal.

3.- Su presentación podrá realizarse por cualquiera de los procedimientos establecidos en la Ley 30/92 o en el buzón habilitado a tal efecto en las dependencias del Gabinete de Formación.

4.- En un plazo no superior a 30 días el personal del Departamento dará respuesta.

5.- Las quejas y sugerencias se tendrán en cuenta para la mejora de la actividad formativa del Área.

7. Compromisos de calidad del servicio

La cultura del Área de Formación de la Diputación de Lugo en compromiso con la calidad y mejora continua, se define por las siguientes señas de identidad:

- 1.- Envío del Catálogo de formación con una antelación de 7 días al inicio del proceso de convocatoria de las distintas acciones formativas.
- 2.- Impulsar un proceso de formación adaptado a las demandas y necesidades de los prescriptores y destinatarios, recogidas en los cuestionarios de detección de necesidades remitidos al total de los empleados públicos locales y a los prescriptores de la provincia.
- 3.- Las convocatorias de las actividades formativas impartidas por el Gabinete de Formación se publicarán en el BOP, con al menos, un mes de antelación a la fecha de inicio de las mismas.
- 4.- Comunicación individualizada a los participantes que hayan sido admitidos con al menos 3 días de antelación a la realización de la correspondiente acción formativa, de la fecha exacta, la hora y el lugar donde tendrá lugar la celebración de la misma.
- 5.- Continuar impulsando la descentralización de la actividad formativa con el fin de acercar la formación a los colectivos afectados de las distintas entidades locales adheridos al Plan Agrupado.
- 6.- El número máximo de alumnos por curso no excederá habitualmente de 30.
- 7.- Garantizar el seguimiento de expedientes para facilitar las consultas que nos puedan formular los empleados públicos locales, dependencias de la Diputación y otras Entidades en relación con los procedimientos que se desarrollan en el Gabinete de Formación.
- 8.- Conocer el grado de satisfacción de los prescriptores, formadores y los participantes en las acciones formativas, para lo cual se habilitarán cuestionarios que serán analizados una vez cumplimentados por los mismos..
- 9.- Garantizar la ejecución y el desarrollo del total de las acciones formativas que integran el Plan de Formación de acuerdo a las horas y a los participantes previstos.
- 10.- Los certificados de asistencia y/o aprovechamiento a las actividades docentes se entregarán en los actos de clausura y en su defecto, en un plazo máximo de 30 días del término de las mismas.
- 11.- A ceder las aulas del Gabinete de Formación a otros servicios, previa solicitud, que será resuelta en el plazo de 10 días hábiles anteriores a la utilización del aula.
- 12.- Dar cuenta a la Mesa de Formación del Plan de Formación Continua al menos una vez al año y someter a aprobación el Plan.

8. Sistemas de aseguramiento de la calidad

En el Área de Formación se cuenta con un sistema de evaluación y control de la calidad que permite estudiar de forma exhaustiva el funcionamiento del mismo. Los elementos para llevar a cabo este aseguramiento de la calidad son:

1.- La Formación Continua del personal que pertenece al Gabinete de Formación mediante cursos de formación en materias que permitan mejorar la calidad de los servicios prestados, así como de la atención al público.

2.- Revisión de los indicadores de la calidad a través de los informes-memorias que de forma periódica se elaboran procedentes de la base de datos que, utilizada como soporte para gestión de la formación, se obtienen los datos para la revisión de la mayor parte de los indicadores formulados.

Así mismo se lleva a cabo un estudio de los cuestionarios de satisfacción de los participante, con el fin de mejorar la calidad de los servicios prestados.

Anualmente se elabora una memoria de gestión y evaluación de las actividades formativas del ejercicio correspondiente.

La filosofía del Área de Formación establece que la forma en que se va a desarrollar la gestión de los datos, tanto personales como profesionales de cada uno de los empleados públicos locales en contacto con el Área de Formación, asegura la confidencialidad absoluta.

9. Indicadores para el seguimiento y evaluación de la calidad

A fin de poder comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos antes reseñados es necesario medir el grado de cumplimiento de los servicios que prestan, no sólo para evaluar el nivel en objetivos alcanzados sino también para avanzar y evolucionar. Por ello se cuenta con indicadores capaces de suministrar información objetiva, veraz y precisa, a saber:

- 1.- Número de catálogos enviados sobre el total del colectivo.
- 2.- Porcentaje de cuestionarios de análisis de necesidades tratados / total del colectivo.
- 3.- Porcentaje de recepción de cuestionarios de análisis de necesidades a alcaldes y secretarios de ayuntamientos / total de cuestionarios enviados.
- 4.- Porcentaje de recepción de cuestionarios de análisis de necesidades a jefes de servicio de la Diputación / total de cuestionarios enviados.
- 5.- Porcentaje de recepción de cuestionarios de análisis de necesidades a jefe de departamento de personal, jefe bomberos y policía y concejal-delegado ayuntamiento de Lugo / total de cuestionarios enviados.
- 6.- Número de días de antelación con los que se recibe la notificación para el inicio de las actividades formativas.
- 7.- Porcentaje de cursos con comunicación fuera de plazo respecto al total de cursos.
- 8.- Número de acciones formativas descentralizadas respecto al total de acciones formativas programadas.

- 9.- Número de alumnos por curso y número de cursos en los que participan más de 30 alumnos.
- 10.- Porcentaje de consultas de seguimiento de expedientes atendidas y resueltas sobre el total.
- 11.- Porcentaje recepción de cuestionarios de evaluación sobre el total de alumnos participantes.
- 12.- Porcentaje recepción de cuestionarios de impacto de los alcaldes y secretarios de los ayuntamientos / total de ayuntamientos.
- 13.- Porcentaje recepción de cuestionarios de evaluación de los formadores / total formadores participantes.
- 14.- Porcentaje de acciones formativas realizadas sobre las programadas.
- 15.- Número de horas impartidas (total y media por acción formativa).
- 16.- Número de participantes en las acciones formativas (total y media por acción formativa).
- 17.- Número de certificados de asistencia expedidos en relación al número de alumnos convocados y del número de solicitantes.
- 18.- Número de diplomas de aprovechamiento otorgados en relación al número de participantes.
- 19.- Número de solicitudes de cesión de aulas de formación resueltas positivamente sobre el total de solicitudes.
- 20.- Número de reuniones de la Mesa Provincial de Formación para el análisis de necesidades y la evaluación del Plan / total de reuniones.
- 21.- Número de quejas presentadas respecto a los compromisos de calidad adquiridos en esta Carta de Servicios.

10. Identificación y dirección de la unidad responsable de la carta de servicios

Diputación Provincial de Lugo
Área de Formación
Callejón San Marcos, s/n
27001 LUGO.
Tlfno...: 982/ 260065
Fax: 982/ 260169
e-mail: formacion@diputacionlugo.org
Sitio web: <http://www.diputacionlugo.org>

11. Otros datos de interés

Horario:

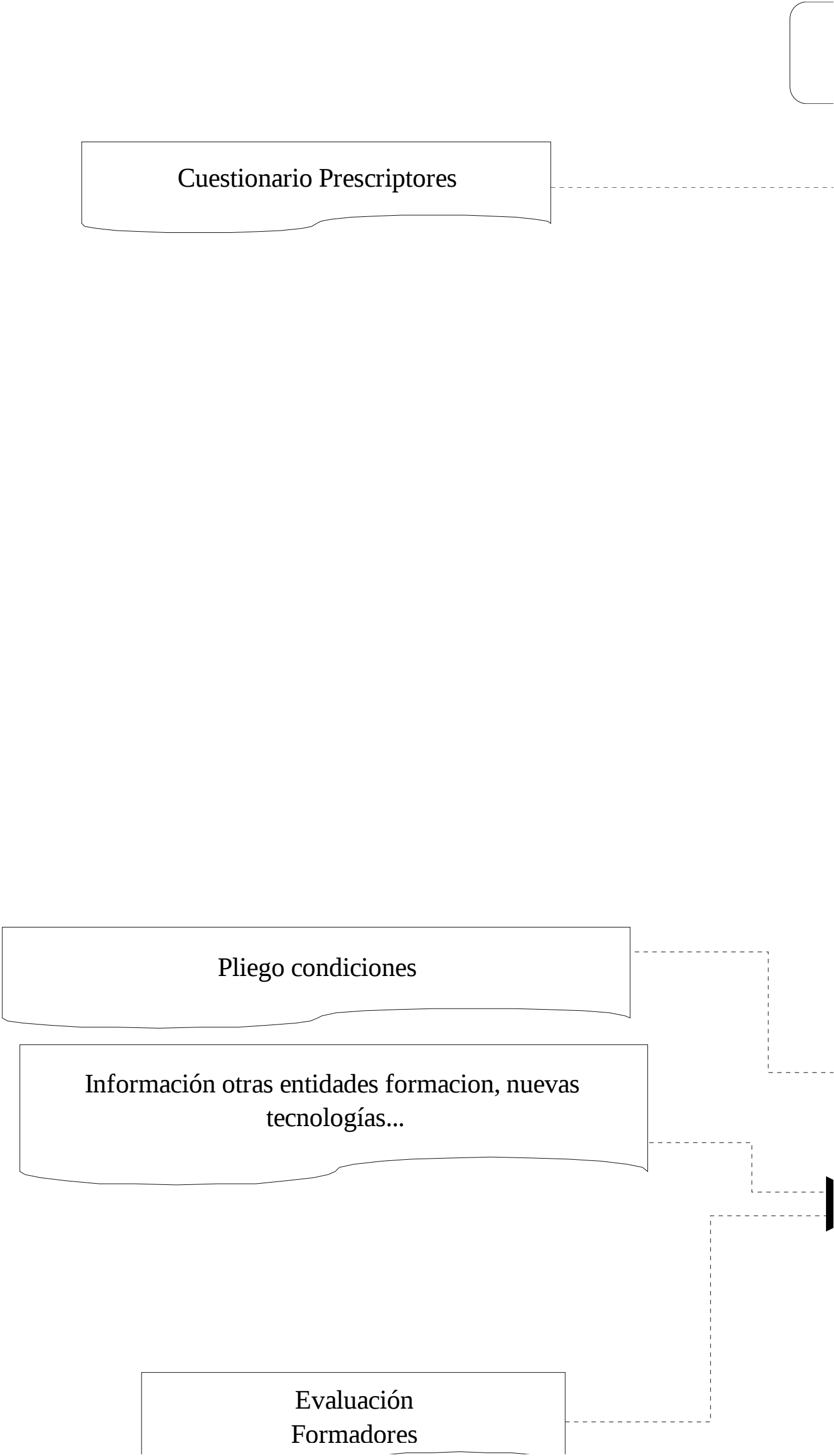
El Área de Formación tendrá un horario de atención al público y de atención telefónica personalizada de 9 a 14 horas y de 17 a 20 horas de lunes a viernes.

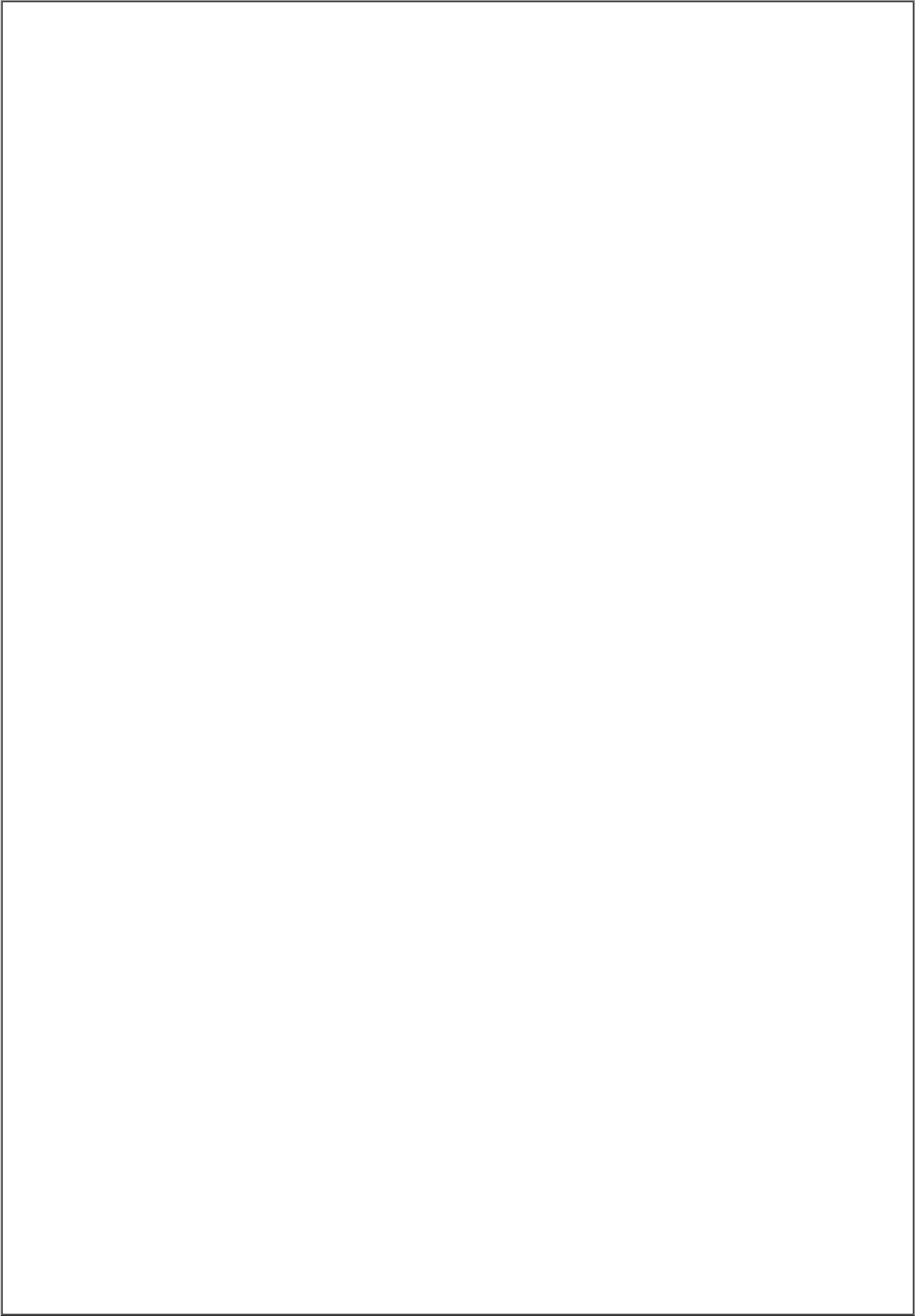
D
I
A
G
R
A
M
A

D
E

F
L
U
J
O

F
I
N
A
L





Anexo 16 Plan del sistema de dirección por objetivos en la Diputación de Lugo

3.2.4 Plan del Sistema de Dirección por Objetivos (D.P.O.) en la Diputación Provincial de Lugo. (Modificado en el Plan Empleo 2002)

El Plan de implantación del sistema de D. P. O. en la Diputación Provincial de Lugo y en el INLUDES realizado por el Plan de Empleo 97 con la triple finalidad de incremento de la motivación implementando iniciativas, distribución más equitativa del cuadro retributivo a través del complemento de productividad en función de resultados y mejora de la calificación de los recursos humanos a través de la determinación y fijación de objetivos y de procesos y de evaluación del grado de cumplimiento tanto por equipos como por personas, con el paso de los años ha ido perdiendo su carácter compensador debido al desfase producido en los porcentajes aplicables a la distribución compensatoria de cada Programa en función de los niveles de actuación. Por ello se hace preciso actualizar tales porcentajes.

En todo caso el sistema D.P.O. sigue siendo un método efectivo de racionalización de la aplicación del complemento de productividad a través de un programa de objetivos y resultados evaluados por el procedimiento establecido en el Plan de Empleo 97, limitado a objetivos estimados como especiales o extraordinarios y referido siempre a trabajos que exijan un especial esfuerzo, mayor dedicación, Innovación o iniciativa, mejora de servicios, más tiempo, nuevos y mejores planteamientos y soluciones etc. etc. hasta que pueda implantarse un procedimiento general de Evaluación del desempeño de puestos de trabajo y que depende del Plan de Descripción y Valoración de puestos y de su acomodo a una clasificación por competencias en el marco de un planteamiento de gestión y no de simple administración de personal, todo ello entendido en la perspectiva de la modernización plena de la Administración provincial.

Con base en un estudio realizado por el Negociado de Nóminas mediante la técnica de muestreo retributivo de puestos significativos dentro de cada Grupo, se establecen nuevos porcentajes para los distintos niveles de

actuación diferenciados por Grupos a fin de que la compensación económica tenga fuerza motivadora. Si en 1997 se entendía que para las Administraciones Públicas por debajo del 5% de la retribución (Retribución del Grupo + Retribución del nivel del Complemento Destino + Retribución del Complemento Específico) no tenía dicha fuerza, en este momento el límite general habría que establecerlo entre el 6% y 6,5% según los Grupos. De este modo se establece la actualización del Cuadro (página 40 del libro editado del Plan de Empleo 97) del siguiente modo:

NIVEL ACTUACIÓN	PORCENTAJE
5 Excepcional	18% - Grupos C, D y E 18,5% - Grupo B 19,5% - Grupo A
4 Superior	12% - Grupos C, D y E 12,5% - Grupo B 13% - Grupo A
3 Totalmente satisfactorio	6% - Grupos B,C, D y E 6,5% - Grupo A
2 Aceptable	3% - Grupos B,C, D y E 3,5% - Grupo A
1 Insuficiente	0 - Todos los Grupos

La diferenciación entre Grupos deriva de las incidencias en la aplicación de la D. P. O. de la retención del IRPF y de sus resultados en la percepción líquida de la compensación.

En lo relativo a los sistemas correctores ese porcentaje del nivel 2 - Aceptable es el señalado en dos actuaciones consecutivas o en tres no consecutivas lo que desciende a 1% si se mantiene en tres actuaciones consecutivas o cinco no consecutivas.

En D. P. O. de una Unidad o Equipo de personas se incrementan los índices de incentivación hasta un 6% si la actuación es Superior o Excepcional y hasta el 3% de pérdida si el nivel general es Aceptable.

Quedan como estaban en el Plan de Empleo 97 los restantes planteamientos y porcentajes.

Referencia temporal: Al aprobarse este Plan de Empleo 2002.



Deputación Provincial
de Lugo