

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Proyectos Directivos Aplicados y Proyectos de Mejora Aplicados

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Se reveló mediante un modelo de detección de necesidades de la Escuela de Administración Pública de Cataluña (EAPC) la escasez de metodologías activas en la formación dirigida a directivos y mandos intermedios y técnicos, las cuales trajesen consigo una aplicación práctica y una mejora en los puestos de trabajo.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Se elaboró el “Taller de proyectos directivos aplicados”, el cual es denominado “Taller de proyectos de mejora aplicados” cuando se dirige a personal con cargo de jefe de sección o negociado, y puestos de técnico base.

TERRITORIO:

Comunidad Autónoma de Cataluña

PÚBLICO DESTINATARIO:

Los principales destinatarios son los mandos intermedios y el personal directivo de la Generalitat. En menor medida se ha realizado alguno de estos talleres para personal técnico de plazas base.

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

EAPC

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

En 2008 la EAPC que es la responsable del Plan de Formación de la Generalitat prioriza la formación a medida. Se intenta implantar una metodología de consultoría, una formación muy apropiada para las necesidades formativas de los destinatarios, y una aplicabilidad importante de los aprendizajes al puesto de trabajo, que se traduzcan en resultados tangibles que muestren la rentabilidad de la inversión. Siguiendo esta línea se inician en ese año los primeros planes de formación a medida para directivos y mandos intermedios.

En el año 2009 la EAPC pacta con la Dirección General de la Función Pública un itinerario formativo que

facilite la adquisición de las competencias establecidas en el Diccionario de competencias de los cargos de la Generalitat. Los “Talleres de proyectos directivos aplicados” se incluyen en dicho itinerario como “actividad básica” o troncal lo que implica que sin dicha actividad no se pueden adquirir las competencias. Estos talleres se elaboraron conjuntamente entre la responsable de Innovación y Calidad de la Formación de la EAPC y la consultora NCO, como consecuencia de las actividades de formación a medida “Dirección de Equipos”, realizadas en el citado año 2009, y con el objetivo de mejorarlas para incrementar su aplicabilidad. Dichos talleres se basan en acciones formativas más dinámicas y participativas que tengan aplicación en la práctica laboral y se traduzcan en un perfeccionamiento en los puestos de trabajo.

Los “Talleres de proyectos directivos aplicados” también denominados “Talleres de proyectos de mejora aplicados” cuando tienen como destinatarios a jefes de sección o negociado, han sido impartidos en el año 2010. Con el fin de localizar las necesidades formativas de subdirectores y cargos intermedios y técnicos la EAPC publicó en ese mismo año un modelo de “Detección de necesidades formativas” que sirvió de base para la realización de estos talleres.

La metodología del taller es de formación-acción. Al inicio del taller se detectan las expectativas y las competencias en las cuales es necesario profundizar. Para ello se toma como referencia el Diccionario de Competencias de los mandos de la Generalitat. En base a él los destinatarios de la formación destacan de manera individual las competencias sobre las que quieren ahondar. Cada taller trata todas las competencias de forma general centrándose específicamente en aquellas que hayan sido seleccionadas por el grupo.

Las diversas competencias se trabajan mediante cuestionarios de autoevaluación, casos prácticos y sesiones de trabajo y debate conjunto. Este tiempo de trabajo en grupo es fundamental ya que cada participante va reflexionando sobre un proyecto de mejora que podría poner en práctica en la unidad en la que trabaja. Al terminar el taller tendrán que haberse decidido por un proyecto y habérselo comunicado al docente del taller.

El proyecto se iniciará en el menor lapso de tiempo posible una vez que sea propuesto y autorizado por el superior jerárquico.

Una vez que el plan es autorizado se pasa a la fase de trabajo y se realiza en grupos más pequeños un seguimiento de la evolución de estos proyectos. En las sesiones que se realicen cada miembro explica la

evolución de su proyecto concretando los obstáculos y/o elementos facilitadores con los que se vaya encontrando. Se produce por lo tanto un intercambio de información y experiencias entre los miembros del grupo. A partir de la primera sesión de trabajo en grupo pequeño estos deberán ir presentando a su vez todo aquello que revele los avances que se están produciendo en su proyecto.

A lo largo del taller los participantes pueden consultar todo lo que necesiten al docente del taller. Una vez finalizadas las sesiones de trabajo seguirán contando con su apoyo hasta la implantación total del proyecto, dentro de un plazo razonable.

IMPACTO:

A finales del año 2010 6 de las 15 consejerías de la Generalitat tenían implantado o estaban empezando a implantar los Planes de Desarrollo de directivos y mandos intermedios, aproximadamente unos 900 mandos. Hasta el año 2011 se habían realizado unos 12 talleres. Los destinatarios de estos talleres han sido jefes de servicio mayoritariamente, jefes de sección y algunos técnicos.

A fecha de octubre de 2011 se habían implantado o estaban en fase avanzada de implantación 250 proyectos de jefes de servicio o jefes de sección. Todos estos proyectos están debidamente documentados.

Hay múltiples ejemplos de proyectos aplicados. En el año 2010, dentro del Departamento de Medio Ambiente y Vivienda se encuentran entre otros los siguientes:

- Modificaciones y mejoras en los modelos de relación con el equipo, con la finalidad de fomentar la cohesión y la coordinación.
- Implantación de la gestión por procesos al propio servicio.
- Desarrollar los objetivos estratégicos dictados por la Dirección General de Calidad Ambiental hasta diciembre 2010.
- Mejora organizativa y funcional que aumente los niveles de eficacia y eficiencia del proceso de evaluación ambiental.
- Gestión integral de coordinación de la PRL de actividades empresariales.

Estos son algunos ejemplos de proyectos aplicados dentro del Departamento de Trabajo/Servicio de

Ocupación de Cataluña (SOC) en el año 2010:

- Diseño e implantación de mecanismos entre los diferentes agentes que intervienen en el proceso de justificación económica y cierre de expedientes de subvención del SOC.
- Plan de arranque del servicio de autorizaciones de trabajo para extranjeros
- Compromisos de modificaciones de estilo directivo para la mejora de la gestión del propio tiempo.
- Inicio de proyectos cooperativos entre unidades y órganos.
- Desarrollo de una acción clave prevista en el Plan General de la Formación Profesional de Cataluña 2007-2010.

Comparando la aplicación de este proyecto dentro del Departamento de Trabajo y del SOC cabría decir que la satisfacción y el aprovechamiento de los conocimientos y prácticas realizados por las personas del Departamento de Trabajo es superior a las del SOC, si bien, en este caso, la aplicabilidad de ciertos proyectos se ha revelado como muy difícil.

Por otro lado también se han realizado diversos planes en el año 2010 dentro del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa, entre los cuales se encuentran:

- Establecimiento de la misión del propio puesto de trabajo.
- Implementación de los criterios de ecoeficiencia en los establecimientos comerciales.
- Creación de una herramienta virtual de trabajo colaborativo.
- Mejora de los mecanismos de coordinación con universidades del servicio de programación y ordenación universitaria.
- Diseño de un manual de procedimiento de verificación, a posteriori, de declaraciones responsables.

El modelo de valoración utilizado en todos estos talleres es el Plan de Evaluación de la formación de la Generalitat de Catalunya. El “Taller de proyectos directivos aplicados” o “Taller de proyectos de mejora aplicados” tiene evaluación de nivel 0 (adecuación pedagógica del programa), nivel 1 (satisfacción), nivel 2 (aprendizaje) y nivel 3 (transferencia), de acuerdo con los niveles establecidos en este Plan.

Desde mediados de 2009 la EAPC ha decidido aplicar una evaluación de la transferencia específica, adaptada a cada actividad. Los lemas de esta evaluación de la transferencia de la EAPC son: “aplicación” y “constatación” de la aplicación.

A finales del año 2010 la EAPC realizó una evaluación específica que constató los resultados conseguidos con los talleres hasta ese momento.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL:

En 2008 la EAPC comienza a desarrollar los primeros planes de formación para directivos y mandos intermedios proporcionando una formación a medida.

Este proyecto está vinculado con distintos Planes de Formación desde 2009 ya que tanto el “Taller de proyectos directivos aplicados” como el “Taller de proyectos de mejora aplicados” se vienen llevando a cabo en los Planes de Desarrollo de mandos hechos a medida para diferentes Departamentos de la Generalitat desde el 2009.

El “Taller de proyectos directivos aplicados” o “Taller de proyectos de mejora aplicados” ha sido impartido en el año 2010.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

Memoria explicativa y documento de anexos que acreditan los aspectos expuestos en la memoria, presentados al Premio a la innovación didáctica en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas 2011.

Concesión del Premio a la innovación didáctica en la Formación para el Empleo de las Administraciones Públicas 2011:

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/12/26/pdfs/BOE-A-2011-20260.pdf>

Diagnos de necessidats formatives en institucions públiques:

<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc/menuitem.ca54cfbb17b4abf5272a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=87077eaa8adeb210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=87077eaa8adeb210VgnVCM2000009b0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Plan Únic de Evaluació de la Generalitat de Catalunya:

http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Biblioteca/Recursos/docs_EAPC/Altres_jornades/V%20Encuentros%20tecnicos%20formacion/alonso_modelo_evaluacion_gencat.pdf

Diccionario de competencias de los mandos de la Generalitat:

<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc/menuitem.ca54cfbb17b4abf5272a63a7b0c0e1a0/?vgnextoid=c93abd6a30055210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=c93abd6a30055210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>