

BANCO DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

TÍTULO

Gestión por procesos en el Departamento de Formación de Alicante

INFORMACIÓN INICIAL:

PROBLEMA:

Ausencia de una delimitación clara de los procesos llevados a cabo dentro del departamento de formación.

SOLUCIÓN GLOBAL:

Establecimiento, de forma consensuada, de un mapa de procesos y un sistema de seguimiento de objetivos e indicadores de gestión asignados a cada proceso.

TERRITORIO:

Provincia de Alicante: 1.891.477 habitantes.

PÚBLICO DESTINATARIO:

El conjunto de empleados públicos de la Administración Local de la provincia de Alicante (aproximadamente 17.000)

ENTIDAD QUE LA HA LLEVADO A CABO:

Diputación de Alicante

DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA:

El departamento de formación de la Diputación de Alicante desarrolló en 2003 un mapa de procesos y un sistema de seguimiento de gestión por indicadores mediante la participación activa de todos los empleados como fruto de la necesidad de adaptación a los requerimientos de la norma ISO 9000:2000.

El mapa de procesos es la representación gráfica de las actividades de la organización y sus interrelaciones. Los miembros del departamento, gracias al acceso informático, pueden resolver inmediatamente sus dudas sobre el desempeño de sus funciones. Para su elaboración se hizo el inventario de los procesos, clasificándolos de la siguiente forma:

- Procesos clave: son aquellos que añaden “valor”, entendiendo como tal su aportación para satisfacer a los clientes. Constituyen la columna vertebral de la actividad ya que inciden directamente en los resultados. En el departamento de formación se determinaron cuatro procesos clave:

- Análisis de necesidades y determinación de la oferta formativa.
 - Planificación y gestión de los cursos.
 - Evaluación.
 - Gestión y control de certificados.
- Procesos estratégicos: se trata de aquellos procesos que sirven de base para implementar la política del departamento y las directrices a seguir. Dentro de este tipo de procesos se incluyeron dos:
- Sistema de gestión.
 - Mejora continua.
- Procesos de soporte: sirven para dar soporte a la realización de las actividades de los procesos clave. Desde el departamento de formación se incluyeron en esta categoría siete procesos:
- Elaboración y ejecución de presupuestos.
 - Tramitación de asistencia a acciones formativas externas.
 - Gestión de la documentación
 - Compras de material
 - Control de almacén.
 - Tramitación de expedientes administrativos.
 - Formación del personal.

Cada uno de los procesos tiene asignado una ficha descriptiva y documentos con las instrucciones para el desempeño de las funciones. El “despliegue del proceso” es el procedimiento asociado que se articula en un flujograma, en el que constan las actividades, funciones y responsabilidades. Las actividades, a su vez, se incluyen en fichas descriptivas que contienen sus características de forma detallada.

El mapa de procesos refleja la estructura y funciones de los empleados del departamento; pretende la simplificación de la gestión, la adecuación a la norma y la fijación de objetivos e indicadores de calidad.

En cuanto a los objetivos e indicadores de gestión, los procesos tienen al menos su respectivo indicador cuantitativo. A los procesos claves se les asigna, de forma imprescindible, una serie de objetivos de cumplimiento. Así, por ejemplo, al proceso “análisis de necesidades y determinación de la oferta formativa” le corresponde el indicador “cursos nuevos realizados respecto al total” y, a su vez, el objetivo de “programar ediciones de 64 cursos nuevos o actualizados”.

La evolución de los indicadores y objetivos de cumplimiento es evaluada por los correspondientes comités de calidad trimestrales, que pueden proponer acciones de mejora. Estos órganos están formados por el jefe de servicio, el jefe de sección, los jefes de negociado y el técnico responsable de calidad. El seguimiento continuo de los indicadores se realiza en unas fichas específicas (en las cuales consta la definición detallada y datos cuantitativos y cualitativos del indicador) accesibles en todo momento por los empleados del departamento a través de su intranet. Este sistema de seguimiento permite la mejora continua de la gestión.

Por otro lado, respecto al sistema de evaluación de la formación, que se vincula estrechamente con la calidad de la gestión, el departamento sigue el modelo Kirkpatrick. Se distinguen varios ámbitos de evaluación: la satisfacción del empleado, el aprendizaje, el profesor, la transferencia al puesto de trabajo, el impacto y la satisfacción de los clientes. Los resultados reflejan una mayor eficacia de las acciones formativas, medida a través de distintos indicadores, y un elevado nivel de satisfacción de los clientes (Ayuntamientos y responsables de los distintos departamentos de la Diputación).

Esta práctica recibió el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2006 otorgado por el Ministerio de Administraciones Públicas.

IMPACTO:

Por último, este sistema de gestión facilita la redistribución racional del trabajo y los procesos de incorporación, rotación y promoción de los empleados. El sistema permite, por su informatización, un mejor acceso de los empleados y ahorro de papel; la rectificación de errores de gestión y una mejor disposición ante las auditorías. En suma, se mejora simultáneamente la gestión de la formación y la calidad de los procesos formativos (enseñanza-aprendizaje) mediante un sistema de bajo coste, original, digitalizado, participativo y fácilmente extensible a otras administraciones.

CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN Y REFERENCIA TEMPORAL

- Formación de parte del equipo en gestión por procesos y de todos los miembros del comité de calidad en las novedades y requerimientos de la norma ISO 9001:2000.
- Clasificación de los procesos en:
 - Procesos Clave.
 - Procesos Estratégicos.
 - Procesos de Soporte.

- Descripción de los procesos por los profesionales directamente implicados.
- Aprobación del mapa de procesos tras una jornada de trabajo del departamento completo.
- Obtención de la norma ISO 9001:2000.

DOCUMENTACIÓN DE CONSULTA Y APOYO:

- Orden por la que se concede el Premio a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2006 por el Ministerio de Administraciones Públicas.

<http://www.boe.es/boe/dias/2006/11/10/pdfs/A39425-39425.pdf>

- Memoria presentada para los Premios a las Buenas Prácticas de Gestión Interna 2006

<https://ov.dip-alicante.es/gestformweb/docs/recursos/98/MemoriaDiputacionDeAlicante.pdf>